



**Universidade de
Aveiro**
2011

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**MIGUEL ÂNGELO
CARVALHO SANTOS
PORTELA**

**MODERNIZAÇÃO DO COMÉRCIO TRADICIONAL.
O CASO DE OLIVEIRA DE AZEMÉIS**



**Universidade
de Aveiro**

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

2011

**Miguel Ângelo Carvalho
Santos Portela**

**Modernização do Comércio Tradicional. O Caso de
Oliveira de Azeméis**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração Pública, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor José Manuel Moreira e do Prof. Doutor André Azevedo Alves do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho...

À minha mãe que me criou apesar das dificuldades da vida, proporcionando as condições para que pudesse formar-me e ter um futuro mais risonho.

À Natália que desde que assumimos uma vida em conjunto tem abdicado da minha presença e ajuda sempre que o compromisso que assumo assim me obriga, sem ela nada disto seria possível.

Às minhas filhas pela compreensão que demonstram por nem sempre ter o tempo que elas merecem pelas inúmeras actividades que me ocupam.

Obrigado a todas, partilho, inteiramente convosco todas as conquistas que faço.

O júri

Presidente

Professor Doutor Filipe José Casal Teles Nunes

Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho

Professor do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
Da Universidade de Aveiro

Professor Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira

Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
da Universidade de Aveiro

Professor Doutor André Azevedo Alves

Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Doutor José Manuel Moreira e Professor Doutor André Azevedo Alves, pelo privilégio que me deram ao aceitar a orientação desta dissertação, e por partilharem comigo todo o seu saber.

À Dr.^a Madalena Gomes coordenadora da Unidade de Acompanhamento ao Comércio de Oliveira de Azeméis pela sua colaboração no diagnóstico do comércio tradicional.

Ao Sr. Franklin Pais da Associação Comercial de Oliveira de Azemeis pela sua disponibilidade em discutir comigo as principais questões que envolvem o comércio tradicional.

Aos comerciantes que de forma simpática e colaborante preencheram os inquéritos e dialogaram comigo para me transmitir as suas visões do problema que afecta o tecido comercial em que estão inseridos.

Ao Sr. Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, Dr. Hermínio Loureiro, pela sua prontidão e disponibilidade em me receber e discutir comigo linhas estratégicas sobre esta problemática.

Ao Sr. Dr. Pedro Marques Vereador com a pasta ligada á actividade comercial pela sua prontidão e disponibilidade em me receber e discutir comigo linhas estratégicas sobre esta problemática

À minha irmã Gabriela pela disponibilidade para me ajudar nas revisões de texto do trabalho.

Ao Diogo Costa pela sua ajuda no esclarecimento das dúvidas sobre conversão dos inquéritos para Excel e criação de gráficos.

Obrigado aos meus verdadeiros amigos por me empurrarem em frente quando o desânimo me assolava e tentava desmotivar.

À Dr.^a Sandra Bastos pela simpatia e ajuda sempre que necessitei, para um trabalhador estudante como é o meu caso, foi muito valiosa.

À Universidade de Aveiro que me possibilitou beber da sabedoria que brota da sua fonte inesgotável de conhecimento.

Por todos, que directa ou indirectamente apoiaram a concretização deste projecto, escrevo este documento no plural.

Palavras-chave

Comércio tradicional, revitalização, estratégia, lojas âncora, centro comercial misto, comerciante, cliente, Cidade, Sustentabilidade, Valor, Diversidade

Resumo

O comércio tradicional apresenta-se como um conceito em constante evolução e como um processo cuja mudança acarreta dificuldades aos seus principais dependentes - os comerciantes.

O nosso trabalho parte de questões relacionadas com os desafios à modernização do comércio tradicional e desenvolve uma série de metodologias que se orientam por critérios promotores de mudança e adaptação às novas realidades.

Os objectivos principais passam por perceber as dificuldades do comércio tradicional no concelho de Oliveira de Azeméis e descobrir alternativas capazes de ajudar a superar as limitações e os desafios que enfrenta. Para tal, depois de uma introdução e de um enquadramento teórico, o trabalho traduziu-se numa aplicação ao caso de Oliveira de Azeméis, tendo em vista a reabilitação do centro urbano e do comércio tradicional.

Para a obtenção dos objectivos propostos socorri-me de um inquérito que apliquei aos comerciantes, e que foi também o ponto de partida para a construção da entrevista que foi aplicada ao Presidente da Câmara e ao Vereador desta área de acção.

No final, na presença dos dados obtidos apresentaram-se algumas sugestões e recomendações que têm por base o trabalho desenvolvido.

Keywords

Traditional trade; boost; strategy; anchor stores; mixed shopping center; shopkeeper ; client; city; sustainability; value; diverdity.

Abstract

Traditional trade is regarded as an ever changing concept and essentially as a process which brings up difficulties to those mainly concerned by it – the shop owners.

Our study is based on questions related to the challenges linked to the modernisation of traditional trade and develops a series of methodologies which are oriented by criteria intended to promote change and adaptability to new realities.

The main objectives are to perceive the difficulties of traditional trade within the municipality of Oliveira de Azeméis and to find alternatives to help overcome the limitations and challenges ahead. For that purpose, after the introduction and a theoretical overview, this study focuses on the case of Oliveira de Azeméis, having as goal/objective the recovery of the urban centre and traditional trade.

So as to attain its objectives, I have used a questionnaire intended to the shop owners, and which has been as well a starting point to the elaboration of the interview, which has been done to the Mayor and town councillor who supervises this activity.

In the end, as a result of all the data obtained, some suggestions have been made bearing in mind all the conclusions deriving from the study.

In the end and as a result of all the data obtained, some suggestions have been made bearing in mind all the conclusions drawn from this study.

Índice

1. Introdução	13
1.1. Caracterização do Concelho de Oliveira de Azeméis	13
1.2 Diagnóstico da situação em Oliveira de Azeméis	14
2. Enquadramento teórico	19
3. Metodologia	29
3.1 – Contexto e justificação	29
3.2 – Finalidade e objectivos	29
3.3 – Questão de investigação	30
3.4 – Tipo de estudo	30
3.5 – População e amostra	32
3.6 – Fases do estudo	33
4. Aplicação do inquérito e considerações metodológicas	34
4.1 Inquérito	34
4.2 Universo de aplicação do inquérito	35
5. Apresentação dos resultados do inquérito	37
6. Discussão dos resultados	67
7. Considerações finais da entrevista aplicada ao Presidente da Câmara Municipal e Vereador responsável pela área do comércio.	70
8. Análise Swot	86
8.1 Conclusões obtidas da análise swot	89
8.2 Explicitação das acções propostas	90
9. Bibliografia	100
10. Anexos	102

Lista de Quadros

1. Considera importante o alargamento de horário no comércio tradicional?	38
2. Considera que as actividades desenvolvidas pela U.A.C. e pela Associação Comercial têm impacto positivo para o comércio tradicional?	40
3. Costuma aderir às actividades descritas na questão anterior?.....	43
4. Ordene em função de eficácia as seguintes medidas para atrair e fidelizar novos clientes.	45
5. Considera que um novo centro comercial na cidade seria benéfico para o comércio tradicional?	48
6. Indique por ordem de importância que ajudas seriam mais importantes para os comerciantes.	51
7. Ordene as seguintes medidas, da mais importante para a menos importante, que poderiam melhorar a situação do seu estabelecimento.	53
8. Os comerciantes preocupam-se em prestar um serviço de qualidade quer ao nível do atendimento quer ao nível dos produtos que oferecem.	55
9. O Comércio tradicional oliveirense apresenta uma oferta especializada e que traz valor acrescentado aos seus clientes.	56
10. Existe um clima de cordialidade entre os comerciantes da mesma área.	57
11. Existe um clima de segurança nas ruas onde predomina o comércio relativamente às outras.	59
12. Os funcionários dos comércios existentes são na sua maioria de tipologia familiar.	60
13. Os comerciantes participam activamente nas actividades que promovem a zona em que estão implantados os seus negócios.	61
14. Os funcionários assalariados do comércio têm salários adequados e motivadores de bom desempenho.	62
15. Existe uma boa estabilidade de emprego no comércio tradicional local.	63
16. Os proprietários preocupam-se com o atendimento que os seus assalariados dão aos clientes.	64
17. As zonas de comércio estão, por hábito, limpas.	65
18. O comércio tenta adaptar os seus horários às necessidades da população.	66

Lista de Gráficos

1.1 Alargamento de horário no comércio tradicional.	37
1.2 Melhores medidas para o comércio.	38
1.3 Somatório das duas opções mais escolhidas.	39
2.1 Impacto do comércio nas actividades.	39
2.2 Actividades com melhor impacto.	41
2.3 Somatório das duas opções mais escolhidas.	41
2.4 Somatório das três opções mais escolhidas.	41
3.1 Adesão às actividades acima descritas.	42
3.2 Tipos de adesão com maior frequência.	43
3.3 Somatório das duas opções mais escolhidas.	44
3.4 Somatório das três opções mais escolhidas.	44
4.1 Medidas para fidelizar novos clientes.	46
4.2 Somatório das duas opções mais escolhidas.	47
4.3 Somatório das três opções mais escolhidas.	47
5.1 Novo centro comercial benéfico para o comércio tradicional?	47
5.2 Vantagens de um novo centro comercial.	49
5.3 Somatório das duas opções mais votadas.	49
5.4 Somatório das três opções mais votadas.	50
6.1 Ajudas importantes para os comerciantes.	51
6.2 Somatório das duas opções mais votadas.	52
6.3 Somatório das três opções mais votadas.	52
7.1 Medidas para melhorar a situação do estabelecimento.	54
7.2 Somatório das duas opções mais votadas.	55
7.3 Somatório das três opções mais votadas.	55
8. Preocupação dos comerciantes na prestação de serviços.	56
9. Comércio tradicional acarreta valor acrescentado aos seus clientes.	57
10. Clima de cordialidade entre os comerciantes.	58
11. Segurança nas ruas onde predomina o comércio.	59
12. Funcionários dos comércios de tipologia familiar.	60
13. Participação dos comerciantes em actividades.	61
14. Salários adequados e motivadores.	62

15. Estabilidade de emprego no comércio.	63
16. Preocupação com o atendimento.	64
17. Limpeza das zonas de comércio.	65
18. Adaptação dos horários.	66

Índice de Anexos

ANEXO 1 - Questionário Comerciantes	105
ANEXO 2 - Guião de Entrevista para Presidente da Câmara e Vereador	109

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Associação comercial dos concelhos de Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra

HL - Dr. Hermínio Loureiro

MERCA - faz parte das candidaturas ao QREN através do programa SIAC - Sistema de Apoio a Acções Colectivas.

MODCOM - Instrumento de política económica Portuguesa, dirigido ao comércio de proximidade, com início em 2006, que concede apoios financeiros para viabilizar a dinamização e revitalização da actividade comercial, Portuguesa.

PM - Dr. Pedro Marques

PROCOM - Projectos candidatados ao IAPMEI, de Promoção do Comercio, principalmente em zonas que foram objecto de projectos URBCOM

TUAZ - Transportes Urbanos de Azeméis

UAC – Unidade de Acompanhamento e Coordenação do Centro Urbano de Oliveira de Azeméis

1. Introdução

A escolha do tema "Modernização do Comércio Tradicional. O Caso de Oliveira de Azeméis", surgiu da percepção da emergente importância que este assunto tem vindo a merecer em muitas das nossas cidades. Como cidadão atento ao concelho de Oliveira de Azeméis apercebi-me, em especial ao longo da última década, da preocupação crescente por parte de muitos cidadãos com o futuro do comércio tradicional. Uma preocupação que aliada às minhas responsabilidades como autarca acabou por criar uma motivação extra para um estudo que se justifica pela obrigação de contribuir para a superação das dificuldades que atravessa o comércio tradicional em Oliveira de Azeméis, dificuldades que sabemos serem comuns a muitos outros centros urbanos. Daí, que este estudo se possa tornar importante para uma mais completa compreensão e superação de um problema que está longe de ser um exclusivo de Oliveira de Azeméis.

Foi partindo destas observações, que resolvemos lançar-nos num desafio que inclui dois momentos: indagar as razões para a queda contínua no comércio tradicional oliveirense e vislumbrar medidas que possam inverter este curso dos acontecimentos e descobrir a melhor forma de as aplicar. Para atingir este objectivo, revelou-se essencial promover contactos com os principais envolvidos neste problema: os comerciantes, a Autarquia e Associação Comercial (AC), sem esquecer a Unidade de Acompanhamento e a Coordenação do Centro Urbano de Oliveira de Azeméis (UAC). Percebemos também que sem uma cuidada auscultação das partes interessadas se tornaria impossível fazer um inventário capaz de permitir uma análise rigorosa da situação e o levantamento de medidas e acções conducentes a ultrapassar as dificuldades, daí a necessidade de começar por uma caracterização e diagnóstico da situação do nosso Concelho.

1.1. Caracterização do Concelho de Oliveira de Azeméis

Oliveira de Azeméis é sede de um município com mais de 70.000 habitantes que fica situado entre as áreas urbanas de Aveiro e do Porto. O concelho de Oliveira de Azeméis tem sofrido sucessivos incrementos populacionais, onde se destaca a zona central e as freguesias das zonas norte e nordeste do município. Das 19 freguesias que compõem o concelho apenas 5 podem ser consideradas freguesias urbanas, tendo as

restantes carácter semi-urbano. Apesar de serem poucas em número, as freguesias urbanas concelhias correspondem a cerca de 38000 habitantes, ou seja, mais de 50% da população do concelho. As freguesias semi-urbanas que mais facilmente transitarão para a classificação de urbanas são Macieira de Sarnes e Nogueira do Cravo.

Pode afirmar-se que a zona urbana do município está bem identificada e corresponde, no geral, ao corredor espacial entre as cidades de Oliveira de Azeméis e São João da Madeira.

O concelho é fortemente industrializado sendo a sua actividade principalmente nos sectores do calçado, metalurgia e metalomecânica, com especial destaque para os moldes vocacionados para a indústria de plástico (em especial componentes para a indústria automóvel), agro-alimentar (lacticínios), descasque de arroz, colchões, confecções, cobres e loiças metálicas. O tecido empresarial dispõe de um parque hoteleiro equipado e vocacionado para o turismo de negócios.

O comércio está concentrado no perímetro urbano da cidade envolvendo praticamente todos os ramos de actividade. Este município revela também orientação para actividades culturais, existindo cerca de duas centenas de associações activas. As propostas culturais que mais se evidenciam são o Ciclo da Primavera e o Mercado à Moda Antiga que atraem ao centro da cidade milhares de pessoas. Outras actividades culturais – como a Feira do Livro, o Festival da Juventude, teatro, exposições e espectáculos – completam o leque de propostas disponíveis ao longo do ano.

1.2 Diagnóstico da situação em Oliveira de Azeméis

Elencar o conjunto de questões que tecem a malha das dificuldades que atravessam o nosso comércio tradicional será importante para a construção de um diagnóstico da situação. Daí a importância de começar por ouvir os múltiplos protagonistas que no terreno vivem esta problemática e por isso terão que ser tidos como parte da estratégia de superação dos condicionalismos do universo do comércio tradicional. No concelho de Oliveira de Azeméis, para além dos protagonistas, os comerciantes e os consumidores, encontramos duas entidades que estão directa e intimamente ligadas aos problemas do comércio tradicional: a UAC de Oliveira de Azeméis (Unidade de Acompanhamento e Coordenação do Centro Urbano de Oliveira de

Azeméis) e a Associação Comercial (AC) dos Concelhos de Oliveira de Azeméis e de Vale de Cambra.

A UAC é uma associação privada sem fins lucrativos, com participação obrigatória da Câmara Municipal e Associação Comercial, cuja missão é dinamizar e divulgar o centro de Oliveira de Azeméis e o seu comércio velando pela sua sustentabilidade. Dos vários objectivos desta associação destacarei o primordial que é o de ser um projecto que tenta contribuir para a prossecução da melhoria dos índices de competitividade do centro urbano e da dinamização e divulgação do comércio e serviços aí localizados, para isso actua através da implementação e desenvolvimento de um plano global de animação e realização de acções promocionais.

A Associação Comercial dos Concelhos de Oliveira de Azeméis e de Vale de Cambra é, como o próprio nome indica, uma associação representativa dos comerciantes, que tem como principal objectivo o apoio aos seus associados e que sobrevive através do pagamento das respectivas quotas e das candidaturas a subsídios estatais e comunitários. Importa dizer que a promoção do comércio local tem vindo a depender do financiamento e colaboração entre esta associação e a UAC.

Acresce que sem a troca de impressões, que durante algumas semanas tivemos com todos os envolvidos directamente nesta problemática, teria sido mais difícil chegar a um diagnóstico capaz de nos ajudar a perceber a situação actual do comércio tradicional.

No caso específico de Oliveira de Azeméis não faltam elementos para um inventário de problemas entre os que consideram que o comércio tradicional está com prognóstico preocupante. As críticas vão das mais particulares, como a falta de adaptação e reorganização dos estabelecimentos, aos factores externos, como a ameaça dos centros comerciais. A desertificação dos centros históricos das cidades, que são as zonas onde este comércio está concentrado por tradição, é vista como consequências de vários factores que também parecem estar presentes no caso específico de Oliveira de Azeméis.

Entre os factores explicativos surge também a falta de uma atitude mais cooperativa capaz de levar os comerciantes a distinguir entre os problemas próprios de cada um e de cada estabelecimento e os que dizem respeito ao conjunto e cuja resolução obriga a um compromisso colectivo e a acção pública.

A este respeito, vale a pena elencar algumas das críticas relativamente à Autarquia, mas também à Associação Comercial e à UAC: as acusações vão no sentido que as medidas promovidas por estas entidades seriam meramente avulsas (enfeitar as ruas nas

épocas festivas por exemplo), e, por isso, não teriam o efeito desejados, como, por exemplo, o de atrair mais transeuntes para as artérias da cidade. Na explicação para o insucesso, sobressai como causa relevante a pedonização de algumas artérias, que levaria a que, mesmo lojas que abertas até mais tarde não sentissem efeitos na sua facturação o que é visto como resultante do facto dos clientes não poderem circular com as viaturas na rua junto às lojas. Outras queixas de comerciantes prendem-se com factos como o de se sentirem asfixiados por parte das taxas pesadas cobradas pela autarquia ou a inépcia acentuada na autorização de novos licenciamentos, o que desmotivaria muitas vezes o avanço de novos espaços.

Quanto às razões de insatisfação em relação às iniciativas promocionais locais, indicam a falta de publicidade, ou o facto dos meios de divulgação não serem os mais eficazes, para promoção dos mesmos, males que atribuem à descrença na actuação da UAC e da AC. Alguns comerciantes referem-se também ao facto dos próprios fornecedores não acreditarem na capacidade de escoamento dos produtos no concelho e não apoiarem a realização de feiras ou ateliês por sentirem não haver capacidade de retorno para o seu investimento.

Há, contudo, críticas mais centradas em aspectos de natureza cultural, como a não existência de hábitos de andar a pé entre a população da cidade de Oliveira de Azeméis. Digna de realce é também a opinião dos comerciantes em relação ao que consideram como sendo a proliferação de lojas de origem chinesa que, pelo baixo preço que conseguem praticar, tornam quase impossível competir com eles. Uma concorrência que vêem como mais um factor que contribui para a penalização do comércio tradicional. Acresce que muitos comerciantes já se sentem forçados a exercer outros negócios para poderem sustentar a sua actividade com capital vindo dessas outras actividades.

Mas os lamentos não se ficam por aqui, a situação vivida tem, para os envolvidos no processo, um longo elenco de causas mais precisas e tidas como explicativas. Desde a deslocalização de escolas para outras freguesias ou zonas extremas da sede do concelho ao facto de no período nocturno a falta de transeuntes e a má iluminação levarem as pessoas a ter medo de circular na rua. Sobram ainda questões de fundo, como a que se prende com a própria estrutura da cidade de Oliveira de Azeméis, que, segundo alguns, seria pouco propícia a um bom desenvolvimento do comércio tradicional, em virtude de ter um centro urbano excessivamente disperso. O que levaria a que o comércio, em vez de se concentrar nalgumas artérias principais, se espalha-se por todo a cidade. Uma

dispersão que se torna susceptível a argumentos em parte contraditórios, desde a ideia de que a artéria que em tempos foi a principal rua comercial do concelho continuar erradamente a ser considerada como tal, sendo este ponto de vista prejudicial, em virtude de apenas uma pequena percentagem dos comércios estar ainda aí localizada, até ao facto de, ao mesmo tempo, se entender que nessa artéria, se continuar a sentir falta de oferta, com muitos espaços fechados, e pouca diversificação. O que se traduziria em outros níveis de atractividade da zona. Estas condicionantes poderão explicar a perda de influência desta zona comercial em favor de centros comerciais que oferecem, num espaço próximo, quase tudo o que o cliente necessita.

Outro problema elencado tem a ver com a inexistência de lojas âncora, nomeadamente franchisados e estabelecimentos de marca, capazes de captar e fidelizar clientes para a área envolvente. Um problema que se agrava quando se sabe que, apesar do esforço tanto por parte da autarquia como da UAC e AC para trazer estas lojas para Oliveira de Azeméis, existirem estudos de mercado que pouco abonam a favor vinda dessas lojas âncora, o que seria explicado pelo facto do público-alvo não ser suficiente para consumir essas marcas. Para tais dificuldades muito deverá contribuir a proximidade da cidade a grandes centros urbanos, tais como Aveiro, Porto e Gaia. Outra agravante poderá ser o facto de hoje em dia as acessibilidades serem substancialmente melhores e os cidadãos oliveirenses poderem chegar a qualquer uma destas cidades em meia hora de viagem com níveis de oferta bastante mais diversificados.

Este diagnóstico ficaria incompleto sem darmos conta de alguns sinais positivos. Na verdade, apesar de todos os condicionalismos expressos, continuamos a assistir em Oliveira de Azeméis a casos de comerciantes com clientela que se mantém fiel. Daí a importância de analisar a situação de modo a melhor perceber os factores promotores deste sucesso para avaliar novos caminhos e oportunidades. Como já acontece com tantos dos nossos comerciantes que, embora sintam a quebra de vendas também são capazes de olhar para a crise como uma oportunidade de inovação e de se preparar para um mundo desconhecido. Daí que as dificuldades inerentes à situação económica actual sejam encaradas, não como razão para (em especial os comerciantes mais antigos) se resistir à mudança e modernização, mas como impulso para novos investimentos, que inclusive poderão passar pelo aproveitamento de fundos comunitários criados para esse efeito. Tal não significa que em alguns casos, sendo o funcionário da loja proprietário ou um

familiar directo, já com muitos anos de vida naquela actividade e por consequência cansado não sentindo capacidade para mudar ou inovar.

Em suma, não faltam propostas de explicações, desde as de índole comercial às próprias políticas camarárias, incluindo, como vimos, a própria estrutura da cidade que não terá atractividade para passear. Cabe também aqui registar a queixa da autarquia, em especial quando ao organizar vários eventos como âncoras para chamarem a população àquelas zonas, os comerciantes em vez de abrirem as lojas durante a realização desses eventos, muitos ainda teimarem em manter as suas lojas fechadas, apontando a autarquia para esta incoerência. Este facto leva a um sentimento de frustração por parte da UAC enquanto promotora destes eventos, pois apesar da muita publicidade que é feita, a população nem sempre procura estes eventos e ao mesmo tempo sente-se uma forte apatia por parte dos comerciantes. Esta situação não ajuda até na hipótese de iniciar um trabalho em equipa tão necessário para alterar esta situação. Outra agravante é que não se podem fazer organizações todos os dias pelo que tem que haver formas de aproveitar ao máximo as que são feitas e daí tirar o melhor partido possível.

Quanto ao que fazer é interessante verificar um fogo cruzado de argumentos que atribuem ao facto de, apesar do poder económico da população de Oliveira de Azeméis ser forte em relação aos concelhos vizinhos, isso em nada ter ajudado ao comércio local. Isto apesar de Oliveira de Azeméis há vinte anos ser o pólo de atracção das populações dos concelhos limítrofes. Como era isto possível estando hoje o centro comercial vazio, sendo na altura o ponto de encontro. Há quem dê como explicação outros argumentos como o facto de as regiões à volta se terem modernizado e Oliveira de Azeméis ter ficado parada e não ter evoluído acompanhando a tendência dos anos. Os horários não acompanharam a evolução das grandes superfícies, nomeadamente aos fins-de-semana, horas de almoço e períodos nocturnos.

A existir mais união entre todos os directamente implicados, e perceber que a falta de sintonia existente, não ajuda em nada a revitalização do comércio. Era importante que a crítica entre instituições e a falta de colaboração sejam substituídas por uma pró actividade e espírito de pertença entre todos.

Para alguns corremos o sério risco de brevemente ver Oliveira de Azeméis passar a ser uma cidade com lojas de circunstância, onde a população não encontra resposta às suas necessidades e que rendida aos factos formalize definitivamente a sua fidelização ao comércio dos concelhos vizinhos.

2. Enquadramento teórico

Antes de mais importará perceber a origem das cidades e a importância que o comércio foi ganhando na sua estrutura. Os primeiros povoados humanos correspondem á época neolítica onde terão surgido há mais de cinco mil anos. Sem descurar a nossa dívida para com a polis grega, como é o caso de Esparta e Atenas, é a cidade medieval europeia a que realmente nos importa para este estudo. Na maioria dos casos é nestes espaços, que desenvolvemos a nossa vida quotidiana, adaptando os seus conteúdos formais – ruas e praças, edifícios e parques – aos novos usos e funções.

Se é certo que se pode considerar unicamente a actividade comercial como a origem da cidade medieval europeia, é também certo que as constituições dos primeiros povoados humanos de carácter sedentário produzem-se como consequência da necessidade de intercâmbio dos excedentes da produção agrícola por outros produtos em falta. O nascimento dos burgos, lugares de troca propriamente comercial, supõe o surgimento da configuração espacial ao redor de um ponto de encontro, normalmente a praça do mercado, o espaço central no qual se desenvolviam as actividades sociais e culturais e, claro, económicas. Ainda que a necessidade de defesa tenha constituído na altura outro grande motor gerador das nossas cidades – e este de facto impregnou em maior ou menor medida o panorama do fenómeno urbano – a actividade comercial acompanhou de forma estável o desenvolvimento urbano quer dentro, quer fora das muralhas. (Barreta, 2007).

O peso da actividade comercial e a sua responsabilidade na evolução da cidade pode ser quantificada na medida em que condicionou a fisionomia das ruas e espaços públicos, distribuiu a funcionalidade da trama urbana atendendo à especificidade dos ofícios (ruas da caldeiraria, rua dos tamanqueiros, do ouro, etc), determinando mesmo o perfil do visitante e, portanto, as primeiras manifestações do "turismo" entendido como fonte de receitas para uma comunidade. Mercados, feiras, praças e lotas, foram ao longo da história os recintos ao redor dos quais se modelaram as cidades, tanto no seu aspecto formal quanto no sociológico, económico ou cultural. Foram verdadeiros pontos de encontro para a transacção, o abastecimento material e informativo, para a celebração, a formação e a aprendizagem. Podemos concluir pois que, se a actividade comercial não é o único fenómeno ao qual se deve a paternidade da cidade, é certo que cidade não pode

ser entendida sem o contributo que o comércio lhe tem dado ao longo da história. (Barreta, 2007).

A última década do século XX, os anos noventa, marcou a valorização da dimensão local, com um maior reconhecimento da importância das instâncias local e regional no contexto mundial, por partes de organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia. As situações vivenciadas pelas grandes cidades do mundo, avanços tecnológicos, instalação de pólos industriais, catástrofes ambientais, problemas urbanos, são amplamente cobertos e divulgados pela imprensa. A ONU promoveu uma série de eventos destinados a discussão dos problemas urbanos, como a Conferência sobre População (Cairo, 1994), Cúpula Social (Copenhaga, 1994), Conferência sobre o Habitat (Istambul, 1996).

As decisões políticas no âmbito do comércio tradicional têm uma influência determinante na sobrevivência e adaptação destes espaços ao mundo moderno, segundo Chavagneux (2004), a necessária complementaridade entre a ciência económica e a ciência política é que tenta responder às questões suscitadas pela aparente desordem internacional. O fenómeno da globalização trouxe consigo um novo perfil de cidade caracterizado pela "concorrência entre cidades", inexistente até à altura. As cidades concorrem, por exemplo, no terreno do turismo, e para isso especializam-se e dotam-se de infra-estruturas próprias da sua actividade. Desta maneira, a cidade que opta por concorrer no terreno dos congressos, realiza investimentos centrados na criação de espaços aptos para albergar estes eventos e compete com outras cidades procurando destacar-se e ser melhor qualificada. Aquelas que têm como bandeira o património cultural realizam vultosas campanhas promocionais e estimulam os empresários para investirem em infra-estruturas hoteleiras que conferem uma oferta qualificada. (Barreta, 2007). O que acontece às cidades que não tentam acompanhar as que evoluem e se apetrecham de meios capazes de captar a atenção da população da sua área envolvente correm o risco de se tornar dormitórios de outras cidades. Existem inúmeros exemplos de cidades que crescem em população mas não apresentam infra-estruturas que promovam o lazer ou a fixação de espaços comerciais com garantias de sustentabilidade. Os próprios habitantes apenas pernoitam na sua localidade.

Segundo Sanchez (1999:113) o “city marketing constitui-se na orientação da política urbana à criação ou ao atendimento das necessidades do consumidor, seja este empresário, turista ou o próprio cidadão”.

O comércio, como lembra Robert Gilpin (1987: 8), não é apenas “o mais antigo e importante elo económico entre as nações”, como foi, ao lado da guerra, “central para a evolução das relações internacionais”. Usando termos semelhantes, Susan Strange (1988: 171), afirma que “o comércio e a guerra são as duas formas mais antigas das relações internacionais”. Por estas afirmações podemos perceber o grande poder que o comércio granjeou ao longo dos tempos sendo uma das grandes necessidades para promover o desenvolvimento das sociedades modernas. A literatura sobre o comércio e seus efeitos tem séculos de história, e até hoje é marcada por controvérsias. As suas raízes podem ser encontradas nos argumentos liberais de Adam Smith e David Ricardo, e nacionalistas, ou intervencionistas, de Alexander Hamilton e Georg Friedrich List. Ainda de acordo com Gilpin e Strange, o debate em torno do comércio não é alheio à economia política internacional, subárea da disciplina de relações internacionais. Pelo contrário, é um dos seus mais importantes assuntos.

Por todas estas conjecturas o mundo cada vez mais globalizado apercebeu-se que a concorrência comercial atingiu níveis de agressividade comercial bastante elevados, e que o comércio de pequena dimensão urge na adaptação à mudança e a esta espiral desenfreada de transformação. Torna-se fundamental a adaptação das cidades aos mercados internacionais, seja pela flexibilidade das suas estruturas produtivas, seja pela capacidade de se inserirem em redes regionais e mundiais. Para levar a efeito, um dos meios utilizados terá que ser obrigatoriamente o planeamento estratégico. Actualmente até a mais pequena loja de comércio tradicional vê-se obrigada a planear hoje para amanhã ainda subsistir ou crescer.

A cada vez maior liberalização do mercado, a maior facilidade de colocação de novos produtos e serviços com economias de escala significativas e a harmonização da legislação na Comunidade Europeia, são factores que contribuem para uma concorrência mais complexa entre os actores da economia.

É a sobrevivência que está causa, para aqueles que não trabalham modelos de simplificar os seus processos de gestão e não promovem uma constante cultura de inovação de produtos e serviços, consoante a sua oferta e sector de actividade, de forma a satisfazer os clientes que são a base da sua sustentabilidade. Esta abordagem podia ser perfeitamente enquadrada no conceito de qualidade total, tal como Pires (1993) no seu Modelo de formação aplicado a Lojas de Conveniência em Postos de Abastecimento, Luís Filipe de Araújo Morgadinho defende que “A qualidade total é a cultura da empresa

que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e expectativas dos clientes”. Ainda neste âmbito refere que “A institucionalização dum sistema de valores da qualidade total, implica alterar significativamente os mecanismos de trabalho e de resolução de problemas, privilegiando o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais”.

A relação humana cada vez será mais importante, a própria percepção que os comerciantes consigam ter da evolução das necessidades das populações torna-se um trunfo valiosíssimo para estarem na linha da frente. O aumento da competitividade faz com que as empresas procurem constante inovação nos seus processos, utilizando novas metodologias como ferramentas de melhoria da produção e da qualidade de serviços prestados aos seus clientes (Almeida, 2004). Tal como refere o autor, as empresas necessitam de realizar a medição do seu desempenho para que possam identificar as actividades que valorizem o produto final de modo a estabelecer comparações com os seus concorrentes e rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo.

Na prática pode dizer-se, que de uma forma ou de outra, os comerciantes de grande escala (franchising ou grandes grupos) que continuam a mostrar capacidade competitiva nos diversos mercados, acabam por seguir os princípios que estão na base da cultura de qualidade total e que, de acordo, com (Pires, 1993) são os seguintes: empenhamento da gestão de topo; objectivos de satisfação dos clientes; processo contínuo de melhorias; qualidade entendida como um problema de toda a gente e gestão dos custos da qualidade.

Partindo do significado etimológico do termo estratégia, que é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a objectivos específicos” (Ferreira, 1988), dá-se início a uma análise acerca do planeamento estratégico que, como se pode perceber, utiliza determinados meios para atingir as metas por ele traçadas. Segundo Castells & Borja, (1996: 156), “plano estratégico é a definição de um projecto de cidade que unifique diagnósticos, concretize atracções públicas e privadas e estabeleça um quadro coerente de mobilização e de cooperação dos atores sociais urbanos”. É um discurso que apresenta uma grande força ao imprimir novas directrizes à gestão urbana, uma vez que, de acordo com (Sanchez 1999: 113): “os planos estratégicos propõem actuações integradas a longo prazo, dirigidas à execução de grandes projectos que combinam objectivos de crescimento económico e desenvolvimento urbano, com um sistema de tomada de decisões que comporta riscos, com a identificação

de cursos de acção específica, formulação de indicadores de seguimento e envolvimento de agentes sociais e económicos ao longo do processo”.

O planeamento estratégico embora possa apresentar-se com visões diferentes consoante a aplicação específica em que é utilizado tem uma génese comum a todas elas. Este planeamento não faz mais do que promover uma visualização do futuro, promovendo a criação de uma ou mais estratégias que promovam a realização dos objectivos previamente definidos. Esta será nos dias de hoje uma das ferramentas da gestão mais utilizada, sendo até considerada indispensável por muitos especialistas do assunto. Mesmo os comerciantes com menos formação nesta área de intervenção aplicam estes modelos de gestão nos seus comércios, de uma forma empírica, movidos pela lógica do mercado em que estão inseridos. Nos últimos anos as cidades foram-se tornando mais complexas e as necessidades e anseios dos seus habitantes começaram a mudar, pelo que o planeamento estratégico nesta área tem vindo obrigatoriamente a mudar.

Este tipo de planeamento segundo (Guell, 1997) será uma forma sistemática de gerir a mudança e de criar o melhor futuro para um território. Mais especificamente, trata-se de um processo criativo que estabelece as bases para uma adopção integrada a longo prazo, cria um sistema contínuo de tomada de decisões, identifica linhas de acção específicas, desenvolve indicadores de acompanhamento dos resultados e envolve os agentes sociais. Não se trata, pois de um processo de execução e resultados imediatos. Um planeamento estratégico requer para a sua concretização três factores que, segundo Castells & Borja, (1996: 156), são a “sensação de crise, a vontade conjunta e o acordo entre actores urbanos”, que podem ser assim explicados:

- a) Sensação de crise – a partir do momento em que o governo local, a população e os agentes económicos visualizam uma crise (esteja ela ligada ao trânsito, segurança, poluição, falta de emprego, de moradias, de serviços básicos), provoca-se uma reacção conjunta que cria condições para a busca de respostas e soluções.
- b) Vontade conjunta – para que essas soluções sejam alcançadas é necessário que a sociedade civil deseje e colabore para que a cidade dê um salto, cresça e supere os problemas.
- c) Acordo entre actores urbanos – a solução destes problemas não requer apenas a intervenção pública, é preciso uma articulação entre os agentes públicos e privados em torno de um objectivo único e comum.

Na nova realidade urbana mudam, evidentemente, também as suas personagens. O consumidor não é um elemento passivo, bem pelo contrário. Mais formado, mais familiarizado com as novas tecnologias, melhor informado e com maior capacidade de deslocação, vê reduzirem-se os impedimentos na hora de escolher aquilo que precisa ou de que gosta. Cada vez serão menos os obstáculos que em tempos passados obrigavam a massa consumidora a ser mercado cativo da oferta local. Se esta não for suficientemente atractiva não será procurada pelo grosso do novo perfil de cliente. As formas tradicionais de transaccionar já não nos servem e é preciso uma permanente actualização da maneira de vender. (Chico, 2008).

As actividades comerciais têm sofrido nos últimos anos profundas transformações nas suas diversas vertentes, nomeadamente, nas suas estruturas empresariais, novas formas de actuação e novas culturas e, em especial, nos hábitos e exigências dos consumidores. Têm-se alterado substancialmente os hábitos de compra, surgindo uma interligação crescente entre a actividade de compra e o lazer, numa lógica comum de consumo, em zonas de concentração de oportunidades de compra, criando pólos de desenvolvimento aglutinadores que tornam mais complexo o desenvolvimento sustentado e integrado do denominado comércio tradicional.

Estas novas centralidades constituem-se como um enorme desafio para tal tipo de comércio. No entanto, estas transformações, apesar de acentuadas, surgiram em Portugal, há relativamente pouco tempo, quando comparado com o sucedido em outros países europeus apanhando de surpresa o pequeno comércio que, não conseguindo reagir a tempo, pautou a sua actuação por alguma inércia e imobilismo.

O desafio passa, por isso, também pela dinamização dos próprios espaços públicos onde se localiza o comércio tradicional, de forma a este poder apresentar uma maior simbiose entre consumo e lazer, mas também por diferenciação face a espaços semelhantes, designadamente ao nível de áreas de estacionamento, pedonização de espaços, promoção dos valores culturais e patrimoniais inerentes aos centros urbanos históricos, promovendo dessa forma a criação de ambientes propícios à compra. (Barreta, 2007).

Outro aspecto que tem vindo a ganhar enorme importância na actualidade será a ética e responsabilidade social das empresas e pese embora as questões relacionadas com a Responsabilidade Social ser uma questão recente, está em geral conotada como uma das que mais influencia a opinião pública. A responsabilidade social das empresas é a

integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com todas as partes interessadas.

O conceito de responsabilidade deriva de responder, de dar e de ser responsável por aquilo que é feito ou não. Entende-se que a sociedade dá à empresa uma série recursos e se esta não responder em conformidade é esperado que perca credibilidade ou legitimidade. Esta "lei de ferro" de responsabilidade é cumprida também inexoravelmente nos pequenos negócios. A existência e a razão de ser do comércio estar ligado a uma série de recursos que a comunidade tem e colocou ao seu dispor, recursos humanos, recursos financeiros, etc., faz com que o comerciante, por sua vez, deva dar conta de como eles são aproveitados. É nesta necessidade de responder à sociedade do que fazemos, onde se concentra a responsabilidade social, deixando de ser entendida em termos de mera filantropia ou altruísmo.

A ideia defendida por Domingos García-Marzá que definiu o contrato moral como sendo o facto de a comunidade fornecer os recursos da empresa e se o comércio está à altura das expectativas a resposta será a confiança por parte dos clientes para comprar seus produtos e serviços. Daí a importância de perceber as razões que motivam os empresários, e também os clientes, para agir. Não é argumento suficiente apenas a geração de riqueza e o pagamento de impostos, por outras palavras, o benefício económico esperado não é unicamente um dos dois, será sempre o de ambos. (Fundación ÉTNOR, Observatorio de ética y responsabilidad social de la Comunitat Valenciana, ERSE'06, Valencia, 2007)

Assim, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens directas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo. Enquanto empresário activo, de que modo assegura a vantagem competitiva e a continuidade a longo prazo da sua empresa? Nada mais nada menos que satisfazendo as necessidades dos seus actuais clientes e conquistando novos clientes, desenvolvendo novos produtos e serviços e, sobretudo, gerando lucros. A responsabilidade social das empresas pode ajudá-lo a atingir todos estes objectivos, integra a responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua política empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. Considera a responsabilidade social um investimento, através da qual

pode adoptar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas.

Na área da revitalização do comércio tradicional, Portugal na maioria dos seus municípios, tem ficado muito aquém das potencialidades a desenvolver. Nesta área há que mudar rapidamente sob risco deste tipo de comércio perder a sua identidade, uma vez que o comércio tradicional será em muitos casos um ponto de referência do concelho, caso contrário as cidades passam a ser autênticos dormitórios e as terras ociosas de vida e de atractividade. Todo o comércio precisa de ânimo, e o empresário tem que ser peremptório e afirmar-se como parte activa e responsável na dinamização necessária. Isto só será possível se forem criadas sinergias, que passam, essencialmente, por dar uma nova dinâmica ao comércio tradicional – revitalizar – e promover uma maior responsabilidade social. Por exemplo, no Natal, não se pode passar a ideia de que quem quer sentir a vivência desta quadra vá às grandes cidades, temos que cumprir estas responsabilidades internas de forma a não pagarmos um preço demasiado elevado. O comércio tradicional necessita de inovar e de ir ao encontro das necessidades do cliente, seguir uma estratégia bem definida vendendo produtos de qualidade a um preço justo e com uma qualidade de serviço condizente com padrões muito bem definidos. Têm que de uma vez por todas assumir a sua responsabilidade social e estar atentos às exigências do mercado.

Neste âmbito as autarquias têm de ter “uma maior sensibilidade” para os problemas que os concelhos apresentam, principalmente na necessidade de uma requalificação urbana e que seja encarada com seriedade e frontalidade.

Actualmente as empresas são analisadas e tratadas numa perspectiva de grandes empresas, no entanto sabemos que o tecido empresarial português é maioritariamente povoado por pequenas e médias empresas. Tendo em conta esta situação entendesse que o comércio deveria sentir esta questão como importante para a sua integração nos critérios dos clientes actuais, e que o que os comerciantes hoje em dia devem tentar perceber, é o que o seu comércio representa para a comunidade em que está inserido.

Será elementar tentar perceber se o princípio da responsabilidade social ainda está muito esquecido entre os comerciantes oliveirenses. Todos nós percebemos que a população se identifica com as grandes empresas que assumem e aceitam assegurar a sua responsabilidade social enquanto membros activos de uma sociedade. Em escalas diferentes, resultante da sua dimensão, mas nunca isentas de demonstrar a sua

responsabilidade social, as empresas sejam elas de grande, média ou pequena dimensão têm que assumir inequivocamente o seu posicionamento nesta área. Este não é um problema apenas das grandes empresas, mas necessariamente deveremos abordá-lo de maneira diferente, se quisermos pequenas empresas e comerciantes a retirar mais vantagens e benefícios ao assumir um compromisso com a ética nos negócios.

Embora reconhecendo que este tipo de iniciativas estará mais ligado com a acção social e em benefício da comunidade, o que mais importa reconhecer é que estas aliadas à área do comércio deverão ser elaboradas como acções "fora" do âmbito do negócio em si, por isso consideradas ainda numa esfera de altruísmo por parte dos seus promotores e defensores.

No entanto, a responsabilidade social, como referi anteriormente, é hoje apresentado como um questão que é de grande importância também para a pequena empresa ou comércio tradicional. As razões para essa importância têm muito a ver com o actual processo de globalização. Hoje, a sociedade está cada vez mais convencida de que o benefício económico, os ganhos de uma empresa não poderiam ser conseguidos sem salvaguardar os benefícios sociais e ecológicos. Quando um cliente procura qualidade de um produto ou serviço, já pressupõe que o conceito de qualidade inclui também o aspecto social e ambiental. Por outro lado, além de um aumento da procura, a responsabilidade social por parte dos consumidores, onde assistimos a um mercado global e onde não pode distinguir pequenas e grandes empresas, tudo o que afecta a produção nos países em desenvolvimento é levado em consideração. Na verdade, é o comércio tradicional que mais sofre com a concorrência dos mercados emergentes e neste sentido, a responsabilidade social é um elemento central da diferenciação de produtos e serviços das pequenas empresas, uma razão que justifica a sua existência nesta nova fase global.

Partindo desta ideia base, torna-se essencial ter a percepção actual da situação do nosso comércio tradicional e qual a sua posição, para permitir a sua evolução no sentido de acompanhar as características exigidas pelos clientes da actualidade.

Um comércio tradicional que pretenda responder à tensão do comércio globalizado e impor a sua posição tem que desenvolver qualidades ímpares que lhe confirmem uma identidade própria e lhe atribuam uma diferenciação de posição no mercado onde está inserido. No inquérito aplicado tentamos compreender a posição dos comerciantes relativamente a esta temática e a abertura existente por parte dos comerciantes a adopção de medidas e colaborar em estratégias que visem adaptar os

comércios a estas novas situações. O inquérito pretende perceber a estrutura comercial existente quer ao nível dos recursos humanos quer ao nível das infra-estruturas das lojas de forma a permitir perceber a situação actual, perspectivar a posição dos comerciantes relativamente a possíveis caminhos e finalmente sentir o pulso do comércio tentando perceber até onde a estratégia poderá seguir sem penalizar aqueles que não a poderão ou quererão acompanhar.

3. Metodologia

Como refere (Fortin, 2000:372), a definição de metodologia será o «conjunto de métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica». Para a realização deste projecto os métodos utilizados foram seleccionados com o sentido de responder aos objectivos e às questões em investigação. Partindo deste pressuposto, norteamos os aspectos ligados à contextualização e justificação do estudo, à finalidade e objectivos, às questões de investigação, à definição do tipo de estudo, à população e amostra, bem como às fases em que se desenrola o estudo.

3.1 – Contexto e justificação

A insatisfação dos comerciantes é referenciada como um dos problemas existentes no sector do comércio tanto em Portugal como em países europeus. Partindo duma ideia global dos problemas que atravessa o universo do comércio tradicional, tentamos particularizar este assunto para o caso de Oliveira de Azeméis com as suas vicissitudes e particularidades. Sendo um problema que com frequência aparece relatado nos órgãos de comunicação social terá sido mais fácil explicitar as questões para o nosso concelho. A própria percepção que os clientes vão tendo e um esvaziamento das ruas e zonas comerciais espelha bem a realidade dos espaços comerciais dos centros urbanos.

3.2 – Finalidade e objectivos

Partindo do contexto e dos objectivos da investigação, e acreditando que o comércio tradicional é importante no contexto das cidades modernas, é nossa pretensão contribuir para uma melhor compreensão do problema da administração dos espaços comerciais, para efeitos da gestão e modernização dos mesmos com vista a capacitá-los de maior atractividade aos potenciais clientes. Conhecida a finalidade do estudo, identificamos ainda os seguintes objectivos:

- Validar um instrumento capaz de avaliar as opiniões dos comerciantes em relação a aspectos chave do comércio tradicional, procurando perceber o perfil e aspirações dos comerciantes abordados.

- Identificar algumas variáveis que influenciam o comércio tradicional e que sejam consideradas fundamentais para o sucesso das pretensões do estudo.
- Reconhecer as possibilidades ou caminhos que permitam ao comércio tradicional evoluir no sentido pretendido.

3.3 – Questão de investigação

Será necessário atribuir-se a real importância ao conhecimento das percepções e aptidões dos comerciantes oliveirenses, de modo a potenciar uma transformação da sua estratégia comercial quer ao nível da gestão e adaptação às novas realidades, quer ao nível da reorganização e modernização dos espaços. Será sobre estas percepções que incidirá toda a nossa investigação, com base nas interrogações que foram surgindo ao longo da pesquisa e fundamentação teórica. Definimos agora a questão de investigação procurando, conceptualmente, algo que nos oriente ao longo da execução do desenho de estudo, cumprindo os objectivos e a finalidade deste trabalho.

Podemos, então, enunciar a seguinte questão de investigação:

Partindo das percepções dos comerciantes e responsáveis políticos da autarquia que factores-chave é possível identificar com vista à realização do potencial existente no comércio tradicional de Oliveira de Azeméis.

3.4 – Tipo de estudo

O tipo de estudo está assente na descrição da estrutura utilizada, tendo por base as questões centrais da investigação, quer vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, quer pretenda explorar ou examinar relações entre as variáveis ou mesmo verificar hipóteses de causalidade (Fortin, 2000).

Neste trabalho, optamos por realizar um estudo de carácter exploratório, motivado pela escassez de trabalhos realizados e pelo facto de não termos encontrado outros estudos na realidade portuguesa. Podemos ainda dizer que, para além de exploratório, estamos perante um estudo descritivo. Segundo (Fortin, 2000), os estudos descritivos são estudos exploratórios que decorrem do facto do investigador não ter necessariamente um conjunto de suposições bem desenvolvidas para formular hipóteses, fornecendo uma descrição dos dados sob a forma de palavras, de números ou de enunciados descritivos de

relações entre variáveis. Ainda segundo a autora, este tipo de estudos, «consistem em descrever um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características desta população ou de uma amostra desta» (Fortin, 2000: 163). No entanto, neste estudo, não é nossa ambição eleger uma abordagem explicativa da realidade existente, mas sim fornecer pistas ou caminhos que permitam avaliar futuras decisões com vista à gestão e reorganização dos espaços comerciais. Questões como o recrutamento de pessoal, modernização dos espaços, mudança de estratégias de atendimento, melhoria de desempenho, trabalho em equipa de todos os comerciantes e educação emocional são aspectos para os quais esperamos contribuir.

Outro aspecto a perceber será a linearidade possível entre um conjunto de ideias e uma realidade percebida, ou seja, será importante perceber se existe uma relação directa entre as percepções, e se os nossos juízos estão em linha com a realidade existente no comércio tradicional.

No início do trabalho realizaram-se entrevistas não estruturadas com alguns comerciantes de forma a perceber o estado actual do comércio tradicional e perspectivar caminhos para execução do trabalho. Foram conversas informais com questões baseadas no princípio de entrevistas não estruturadas, eram abertas para permitir aos inquiridos explanarem as suas ideias sem estarem limitados a qualquer tipo formatação das suas opiniões. Pareceu um bom caminho que permitiu uma maior abertura por parte dos inquiridos deixando que abordassem todos os assuntos que lhes pareciam mais importantes e ao mesmo tempo exporem quais seriam na sua opinião as principais causas dos problemas e a melhor forma de os solucionar.

Numa fase posterior foram aplicadas algumas metodologias para a recolha de dados que incidiram em fontes de dados primários através da aplicação de questionários e entrevistas. Foi então aplicado um inquérito de carácter exploratório, cujo objectivo foi situar o estudo no ponto da situação em relação à opinião dos principais envolvidos na questão. Obtivemos uma amostra de 85 comerciantes, a partir da qual conseguimos obter as principais directrizes para elaborar uma estratégia de acção. A distribuição dos questionários foi feita directamente aos inquiridos e fez-se uma abordagem pessoal com cada um deles de forma a facilitar a comunicação e elucidar qualquer questão que surgisse.

As entrevistas que se aplicaram ao Presidente da Câmara e Vereador foram não estruturadas, o que permitiu adaptar algumas questões à especificidade do inquirido e

clarificar qualquer tipo de dúvidas que pudesse subsistir. Já o questionário aplicado aos comerciantes era fechado, só permitindo resposta orientada através de escolha múltipla dentro de um leque de opções bem delineado baseado nas entrevistas não estruturadas iniciais.

3.5 – População e amostra

Com definem Polit e Hungler (1995: 143) população será «toda a agregação de casos que atendem a um conjunto eleito de critérios». Reforça Fortin (2000: 373) que entende por população o «conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação». Baseados nestas citações, definimos a população como correspondendo a todos os comércios tradicionais do centro urbano de Oliveira de Azeméis, ou seja, todos os comércios que pertencem ao ramo tradicional do espaço urbano oliveirense. Excluímos as chamadas lojas chinesas e os comércios “franchisados”, pelo motivo de considerarmos que não se enquadram neste tipo de comércio.

No que respeita à amostra, considera-se que é o processo de selecção de uma parte da população para representar a sua totalidade (Polit e Hungler, 1995). Também Fortin (2000:363) refere que «é o conjunto de operações que consiste em escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada».

Dada a dimensão da população, optámos por distribuir o inquérito a todos os comerciantes, funcionando os questionários devolvidos, após validação, como amostra representativa do sector. A opção deve-se ao facto de a população ser conhecida, finita, pouco extensa e poder ser integralmente alvo de estudo. Em relação aos espaços que não foram inquiridos, deveu-se ao facto de estarem encerrados para férias ou em remodelação.

Desde já, podemos considerar a receptividade global dos comerciantes ao estudo como bastante satisfatória. Responderam ao questionário um total de 99 comerciantes tendo-se apurado 85 questionários válidos, o que partindo do número inicial de questionários distribuídos (110) corresponde a uma taxa de adesão de 90% e de aproveitamento de 77.3%. É constatável que o número de respondentes não é igual ao número de elementos que constitui a população, pelo que a nossa amostra é constituída pelos 85 comerciantes que responderam ao questionário. De acordo com Fortin (2000),

podemos considerar que a amostra, sendo um subconjunto da população em estudo, é duplamente representativa da população alvo: das variáveis em estudo, mas também das próprias características socioprofissionais (Fortin, 2000, 2000; Polit e Hungler, 1995). Conhecida a amostra, podemos então relembrar que o nosso objecto de estudo foi definido como sendo o de explorar o desejo de encontrar os caminhos que levam ao fortalecimento do comércio tradicional no centro urbano de Oliveira de Azeméis de se modernizar e responder assertivamente à crise actual.

3.6 – Fases do estudo

O estudo iniciou-se com a revisão de literatura sobre espaços urbanos, tendo como objecto as contingências que envolvem a problemática relativa à crise emergente dos espaços comerciais. A partir desta pesquisa bibliográfica, com ênfase no estudo "Una aproximacion ética al comércio valenciano" (Fundación Étnor, 2007), emergiram inquietudes e questões passíveis de investigação que deram mote ao estudo propriamente dito.

Após a demarcação da população, bem como a amostra, revela-se agora importante delinear as etapas que se perfilham na prossecução do estudo. Começar-se-á por descrever o instrumento de recolha de dados, assim como os procedimentos de adaptação à população em análise. Simultaneamente, serão apresentados os aspectos e factos – que emergiram das entrevistas exploratórias e da nossa própria experiência empírica. Determinado o instrumento de recolha de dados, seguem-se as explicações que esclarecem a forma como foi conduzida a colheita dos dados. Após os dados colhidos procede-se ao tratamento estatístico dos mesmos, dos quais emergem os resultados obtidos na amostra – quer relativamente às características do tecido comercial do centro urbano, quer relativamente às perspectivas dos comerciantes relativamente ao futuro.

Com os novos dados obtidos, foi possível elaborar o guião da entrevista realizada posteriormente ao Presidente da Câmara Municipal e ao Vereador com o pelouro ligado ao comércio.

No final desta investigação destacaremos as principais conclusões do estudo, bem como os eventuais contributos que o estudo poderá fornecer aos vários tipos de comércio tradicional e ramos de actividade.

4. Aplicação do inquérito e considerações metodológicas

4.1 Inquérito

Se queremos saber o que as pessoas pensam, sentem e acreditam, a forma mais directa de obter a informação é perguntar-lhes, pelo que as técnicas de entrevista e de inquérito são os meios a utilizar (Polit e Hungler, 1995).

Durante os próximos dois capítulos será abordado o instrumento de medida adoptado, e os procedimentos necessários à adaptação do mesmo, bem como às variáveis em estudo. Sendo a metodologia à disposição ajustada ao tipo de estudo, será necessário seleccionar o instrumento de medida. Para decidir qual a técnica de recolha de dados a selecção do instrumento que melhor poderia abordar esta temática foi importante, tendo sido considerada qual a população em estudo e a sua realidade a estudar. Na escolha do instrumento de medida, no caso o questionário, foi considerada a opinião dos seguintes autores no tratamento de dados por este meio (Polit e Hungler, 1995):

- «As perguntas precisam de estar numa sequência, numa ordem psicologicamente significativa e de uma forma a estimular a colaboração e a franqueza.» (p. 68);
- «Os questionários oferecem a possibilidade de anonimato total, que pode ser fundamental na obtenção de informações sobre comportamentos socialmente inaceitáveis.» (p.170);
- «A ausência de um entrevistador garante não haver tendenciosidade nas respostas que reflectam a reacção do respondente ao entrevistador, e não às perguntas entre si.» (p.170).

Contudo nem todos vêm só vantagens neste instrumento de medida. No entanto, Ghiglione e Matalon (2001) e Quivy e Campenhoudt (1998), referem algumas limitações do questionário, tais como: poderem ter custos elevados, existir alguma superficialidade nas respostas e implicar a individualização dos inquiridos. Mesmo assim, segundo Ghiglione e Matalon (2001), argumenta a favor do questionário por ser um instrumento estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem, com o objectivo de garantir a comparabilidade das respostas de todos os indivíduos, estimar grandezas absolutas e relativas, descrever uma população ou verificar hipóteses. Terá sido com base neste argumento que a nossa opção por este tipo de instrumento foi feita.

De forma a aperfeiçoar o questionário foram apresentadas à Associação Comercial e Unidade de Acompanhamento de Comércio as linhas sobre a incidência das questões do inquérito, isto em paralelo com alguns comerciantes de reconhecida idoneidade na matéria. Após a discussão e considerando as propostas de alteração/adaptação sugeridas no grupo de peritos, achámos ainda conveniente a realização de um pré-teste antes da aplicação do questionário. Com ele, tivemos como objectivo determinar se o questionário estava redigido de uma forma clara, sem tendenciosidade, se solicitava o tipo de informação pretendida e se a apresentação permitia um correcto preenchimento.

Também na auscultação a estes grupo de apoio, pretendemos identificar as hipotéticas falhas que o instrumento pudesse conter e saber os tempos médios de preenchimento do questionário, tendo em conta essencialmente que os muitos comerciantes não se sentiriam motivados para esta tarefa, um pouco fastidiosa para eles, pelo que nem sempre é fácil obter a sua colaboração e disponibilidade. Foi solicitado que indicassem as alterações que considerassem necessárias, mas sempre sem desvirtuar o número e o conteúdo original dos itens. Após a análise dos comentários feitos ao questionário, decidiu-se aceitar algumas das alterações sugeridas. Foram elas:

- Disponibilização para ajudar e acompanhar o preenchimento do inquérito.
- Alteração do aspecto estrutural deste, de modo a dar maior facilidade no preenchimento.
- Reforçar a ideia de anonimato verbalmente para incentivar o sentimento de total liberdade de resposta
- Incluir algumas variáveis no tipo de resposta tal como nível de concordância

4.2 Universo de aplicação do inquérito

Este inquérito foi distribuído presencialmente por mim em todas as tipologias de espaços comerciais existentes no centro urbano de Oliveira de Azeméis. Os espaços comerciais contactados foram cafés, casas de electrodomésticos, stands automóveis, restaurantes, bares, perfumarias, barbeiros, mercearias, lavandarias, drogarias, casas de ferragens, lojas de confecção, bricolage, peixarias, livrarias, oculistas, lojas de dietética, ourivesarias, quiosques e talhos.

As zonas que foram alvo de cobertura do inquérito foram as ruas pedonais e artérias circundantes até ao perímetro do centro urbano de Oliveira de Azeméis. A distribuição foi uniforme de modo sequencial nas artérias. Apenas não foram alvo do inquérito as que estavam de férias ou que não mostraram disponibilidade para o mesmo.

Como atrás já havia sido referenciado e justificado, foram excluídos do inquérito as lojas de artigos chineses e lojas representantes de franchising.

Durante este processo, foi assídua a minha presença junto dos comerciantes sempre que fui solicitado, para esclarecimento de dúvidas inerentes ao preenchimento dos questionários e aos objectivos do estudo. Esta metodologia foi baseada no facto de estarmos perante uma população pouco motivada para este tipo de actividades. Acreditamos que este factor foi também facilitador da motivação para a adesão ao estudo e, assim, conseguir-se atingir uma amostra significativa.

A cada estabelecimento comercial foi pedido que respondesse a todas as questões, conforme o explicado no procedimento de preenchimento. No final do preenchimento, este deveria selá-lo num envelope fornecido.

O período de distribuição do inquérito foi o mês de Agosto onde distribuí os questionários num total de 110 inquéritos durante os primeiros 15 dias. Em virtude de coincidir com o período de férias de muitos dos comerciantes foram necessárias várias deslocações ao centro urbano no sentido de se obter uma amostra mais alargada e, por sua vez, uma maior fiabilidade nos resultados.

5. Apresentação dos resultados do inquérito

Neste capítulo será efectuada a apresentação dos resultados obtidos na colheita de dados. A apresentação dos resultados obedecerá à seguinte ordem de exposição: caracterização da amostra, análise descritiva dos itens e das variáveis, análise correlacionada entre questões transversais.

Para uma melhor interpretação e análise dos dados, recorreremos ao uso de tabelas e quadros, que constituirão um suporte importante para a análise dos dados obtidos.

Dos 110 inquéritos distribuídos 85 foram devolvidos correctamente preenchidos e por consequência considerados válidos, 14 foram considerados inválidos por estarem apenas parcialmente preenchidos, preenchidos incorrectamente, riscados e com afirmações fora do conteúdo do inquérito. Finalmente 11 questionários foram devolvidos em branco por desinteresse dos comerciantes em preenchê-los.

Em relação a um resumo preliminar das conclusões que obtive posso realçar alguns aspectos que considero serem por si só reveladores de pontos críticos a ter em consideração não só aquando da estruturação do questionário ao elenco camarário mas também na estruturação de um caminho para auxiliar o comércio tradicional.

Relativamente ao questionário propriamente dito obtive os seguintes resultados:

1. *Considera importante o alargamento de horário no comércio tradicional?*



Gráfico 1.1

Se respondeu sim coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) os que acha terem melhores resultados para o comércio.

- a) Alargar ao período nocturno
- b) Abrir o estabelecimento durante a hora de almoço
- c) Manter estabelecimento aberto ao fim-de-semana

Mais Importante		Menos Importante
a - 5	a - 17	a - 24
b - 30	b - 11	b - 5
c - 11	c - 18	c - 17

Quadro 1

Apesar de a maioria dos comerciantes, que considera positiva a hipótese de mexer nos horários do comércio ser de pequena expressão em relação aos que não a apoiam, a unanimidade destes é grande e realçada no apoio à extensão do horário ao período da hora de almoço. Já existe a percepção por parte dos comerciantes que a população aproveita a hora de almoço para as pequenas compras que lhes roubam muito tempo no período pós-laboral pois têm outros afazeres familiares prioritários. Este horário torna-se mais favorável por ser um período relativamente apagado do dia. (Gráfico 1.2)

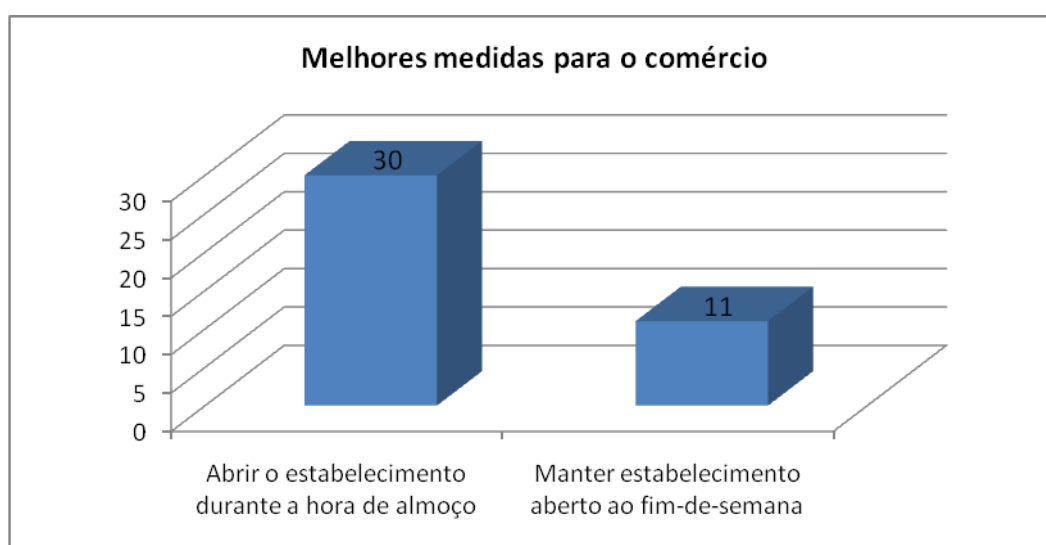


Gráfico 1.2

Nesta questão podemos perceber que existe uma grande unanimidade em relação a que período do dia seria mais favorável estender a abertura dos comércios. Mesmo na análise das duas opções mais escolhidas (Gráfico 1.3) podemos observar que o período da hora de almoço permanece e até intensifica a sua preferência nas opiniões dos comerciantes. Aqui podemos subentender o completo desinteresse em aderir ao período noturno e a consequente assumpção de falta de movimento que justifique a adesão por parte dos comerciantes.

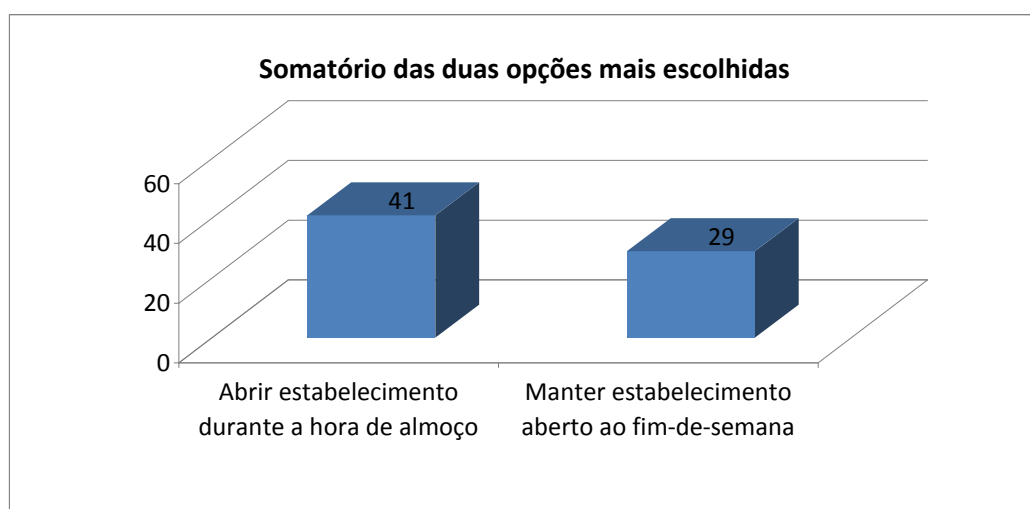


Gráfico 1.3

2. Considera que as actividades desenvolvidas pela U.A.C. e pela Associação Comercial têm impacto positivo para o comércio tradicional?

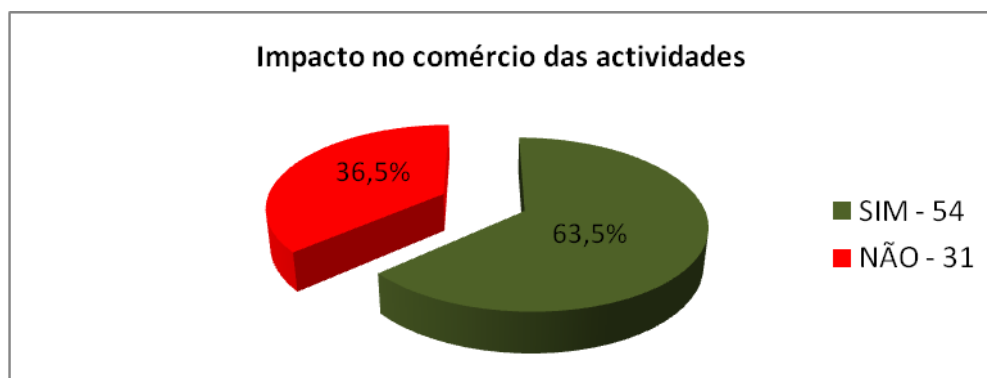


Gráfico 2.1

Se respondeu sim, coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) as que acha terem melhor impacto.

- a) Passagens de modelos
- b) Animação das ruas (feira de artesanato, dia do idoso, dia da criança)
- c) Stock-off
- d) Mercado à moda antiga

Mais Importante			Menos Importante
a - 8	a - 9	a - 17	a - 20
b - 23	b - 14	b - 7	b - 10
c - 5	c - 15	c - 18	c - 16
d - 18	d - 16	d - 12	d - 8

Quadro 2

Em relação às actividades promovidas pela Associação Comercial e pela UAC, apesar de uma razoável maioria assumir a sua importância para o comércio tradicional, apenas uma ligeira percentagem assume aderir a estas actividades. Aqui será importante dissecar o porquê desta discrepância de motivações. Em primeiro lugar existem muitos tipos de comércio – o caso de ferragens, drogarias, bricolage para o lar entre outros – que naturalmente não se enquadram na tipologia de acções desenvolvidas por estas associações. Por outro lado, alguns comerciantes mais velhos não se conseguem enquadrar neste tipo de actividades e não conseguem alterar os hábitos enraizados ao longo de muitos anos.

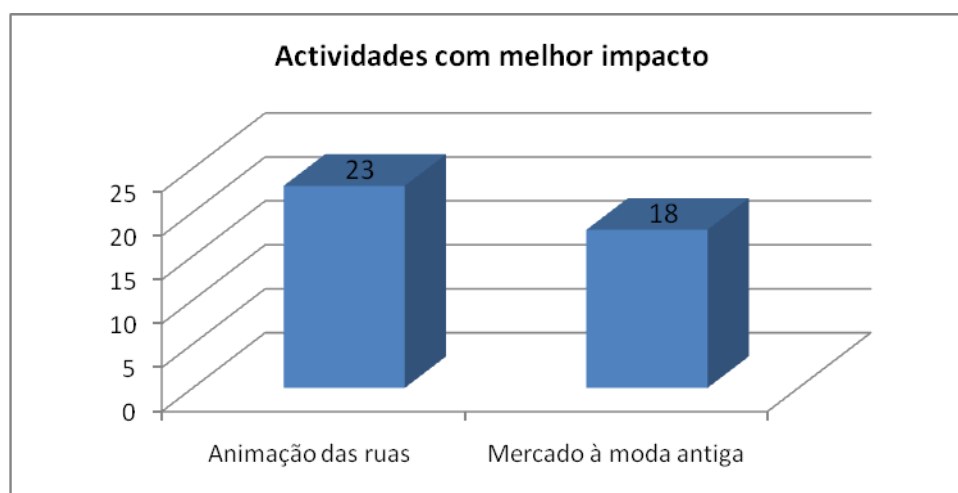


Gráfico 2.2

No entanto, pela observação do gráfico 2.2, conseguimos perceber quais serão os pontos de atracção que os comerciantes elegem como os maiores promotores de movimento para as suas ruas.

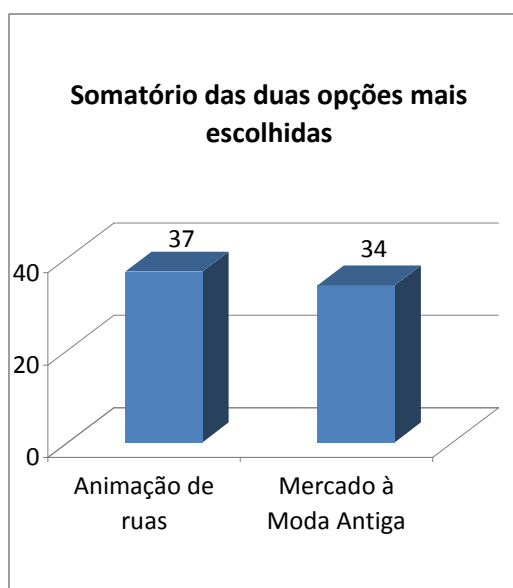


Gráfico 2.3

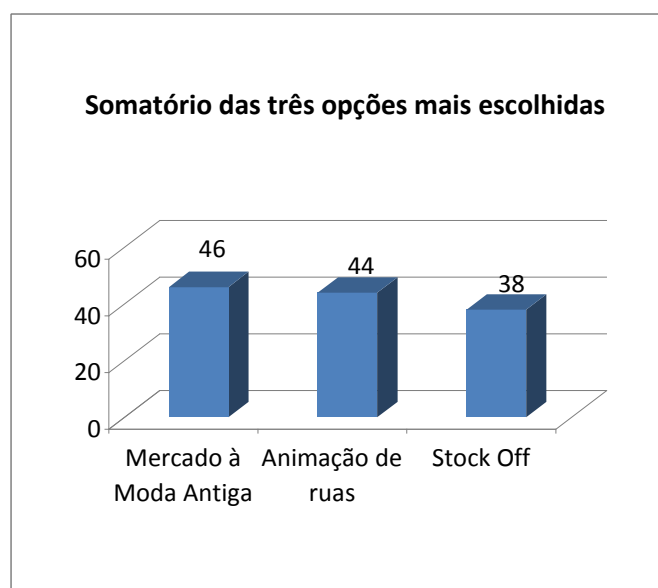


Gráfico 2.4

Se podemos assumir pela análise do gráfico 2.2 que a animação de ruas é em primeira instância a opção mais escolhida, interessa destacar e justificar a individualização que fiz ao desfasar o Mercado à Moda Antiga, que não deixa de ser uma animação de rua, do parâmetro geral. Acontece que o evento Mercado à Moda Antiga granjeou um destaque em relação a todo o outro tipo de actividades de rua pela dimensão

que este conseguiu atingir como pólo de atracção ao centro da cidade. O facto de este evento não estar na linha da primeira opção prender-se-á com o facto de muitos comerciantes não aderirem ou abrirem, ainda, as lojas durante a realização do evento. Ao mesmo tempo este evento não cobre todo o tecido de comércio tradicional do centro urbano pelo que só os comerciantes da zona abrangida podem sentir na realidade o grande aumento do fluxo de visitantes à sua zona comercial. Se alguns não aderem pela tipologia do seu comércio não se enquadrar nesta actividade, pelo carácter especial da mesma, outros sentirão, eventualmente, uma maior atenção dos populares pelos seus produtos noutro tipo de evento que focaliza a atenção nos seus produtos. Como exemplo desta última situação poderemos nomear as passagens de modelos realizadas nas ruas pedonais, onde os comerciantes ao participarem da organização, têm a possibilidade de mostrar os seus produtos tendo um outcome mais directo destas realizações. Para terminar interessa perceber que os expositores que mais sucesso têm são os denominados comes e bebes em conjunto com o artesanato tradicional, este com muito menos capacidade de venda, apesar de serem a grande maioria dos expositores do mercado.

3. Costuma aderir às actividades descritas na questão anterior?

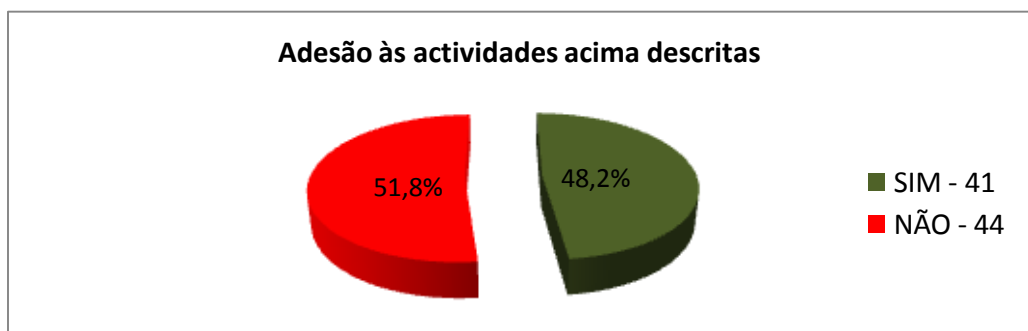


Gráfico 3.1

Se respondeu sim, coloque por ordem de adesão (da que adere com mais frequência à que menos adere) as medidas apresentadas.

- a) Passagens de modelos
- b) Animação das ruas (mercado à moda antiga, dia do idoso, dia da criança)
- c) Stock-off
- d) Mercado à moda antiga

Maior Adesão			Menor Adesão
a - 14	a - 2	a - 10	a - 15
b - 6	b - 19	b - 8	b - 8
c - 5	c - 10	c - 12	c - 14
d - 16	d - 10	d - 11	d - 4

Quadro 3

Na alusão que fiz aos resultados do quadro 2 já foi explicada a razão de muitos dos comerciantes não aderirem a estes eventos, à qual acresce, alguma resistência que percepcionei para alterar hábitos antigos muito enraizados. As lojas que mais aderem a este tipo de eventos serão aquelas cujos produtos consigam uma melhor promoção através destes.

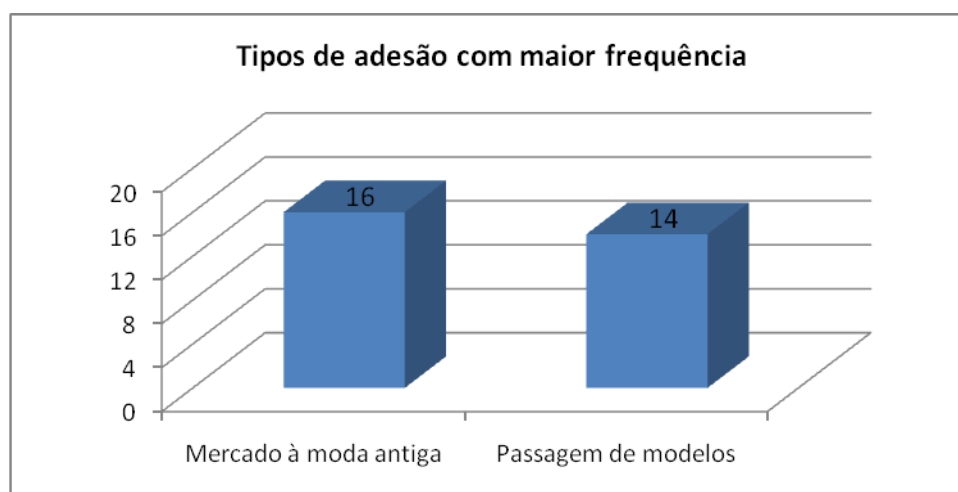


Gráfico 3.2

Se na questão anterior observamos que o Mercado à Moda Antiga não se conseguia impor, a particularidade desta questão veio colocá-lo no lugar cimeiro que o evento realmente representa na sede de concelho. Nesta questão fez-se a triagem dos que participam neste tipo de actividades e aqui já percepcionamos a grande preferência por este evento.

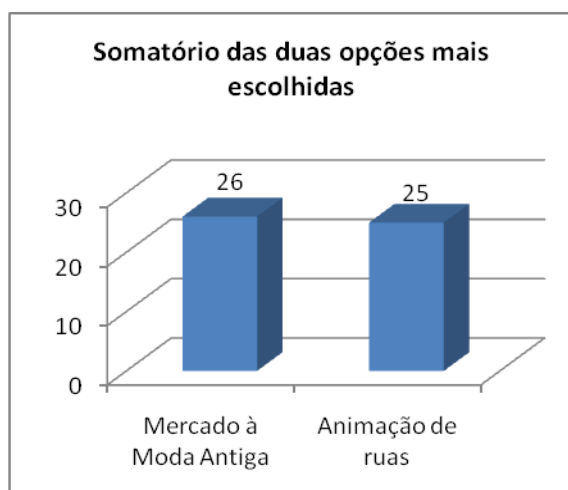


Gráfico 3.3

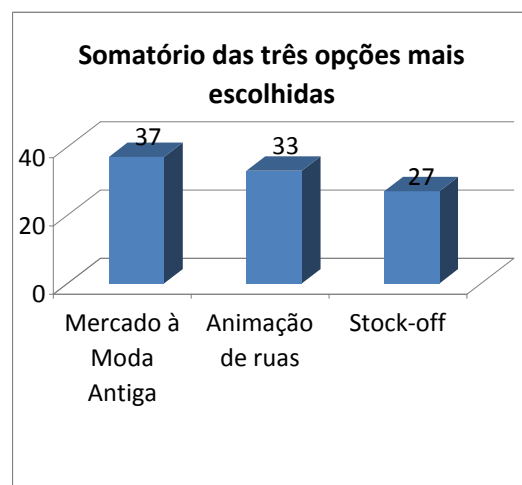


Gráfico 3.4

Pela análise dos gráficos 3.2, 3.3 e 3.4, percebemos que, na primeira opção de resposta obtínhamos resultados muito bons para a passagem de modelos (segundo mais votado). No entanto, esta opção desaparece completamente nas hipóteses seguintes sendo suplantado pelas outras actividades propostas. A resposta a esta alteração estará implícita no universo de interessados em cada uma das actividades. Enquanto as passagens de modelos apenas movimentam algum tipo de comércio, a animação das ruas traz movimento a todos os comércios e o stock-off permite a outros tipos de comércios mostrarem e divulgarem os seus produtos com a vantagem de no mesmo espaço juntarem vários tipos de oferta a preços reduzidos.

4. Ordene em função de eficácia as seguintes medidas para atrair e fidelizar novos clientes.

- a) Modernizar o espaço comercial
- b) Aderir a acções de formação que visem adquirir novas metodologias de venda
- c) Criar o cartão do cliente do comércio tradicional com atractivos adicionais.
- d) Mudar ou diversificar a oferta do estabelecimento
- e) Promover festas e romarias
- f) Promover acções ligadas ao desporto
- g) Apoiar a acção social

Mais eficaz						Menos Eficaz
a - 53	a - 17	a - 5	a - 4	a - 1	a - 2	a - 3
b - 9	b - 24	b - 28	b - 14	b - 2	b - 5	b - 3
c - 8	c - 15	c - 25	c - 18	c - 4	c - 6	c - 9
d - 9	d - 20	d - 12	d - 23	d - 10	d - 7	d - 4
e - 4	e - 5	e - 9	e - 10	e - 32	e - 11	e - 14
f - 0	f - 0	f - 5	f - 8	f - 19	f - 22	f - 31
g - 2	g - 4	g - 1	g - 8	g - 17	g - 32	g - 21

Quadro 4

Em relação a medidas que os comerciantes julguem eficazes para relançar os seus estabelecimentos, a opinião mais escolhida foi inegavelmente, com mais de 60% das preferências, a modernização dos seus espaços comerciais como medida para atrair e fidelizar novos clientes. Equitativamente distribuídas por ordem de relevância surgiram opções tais como a adesão a acções de formação que visem adquirir novas metodologias de venda, criação do cartão do cliente do comércio tradicional com atractivos adicionais para os clientes e mudar ou diversificar a oferta do estabelecimento. Daqui podemos depreender que os comerciantes entendem a necessidade de modernizar a estética dos seus espaços, começa a ser óbvio que os "os olhos também comem" e um espaço atraente compele as pessoas a entrar e a ver. Os comerciantes assumem também que a diversificação da oferta deverá ser maior pois os clientes da actualidade são mais exigentes e, existindo mais alternativas no estabelecimento, existe sempre a possibilidade do cliente entrar à procura de um artigo e acabar por se interessar por outro que ocasionalmente encontra na loja.

É preciso também combater o entorpecimento e desactualização que invadiu as técnicas de venda do mercado tradicional oliveirense. Fazer mais do mesmo já não vende e os poucos casos de sucesso vieram demonstrar que a inovação na oferta e na relação com os clientes serão os caminhos a seguir juntamente com um vasto conjunto de medidas que urge tomar tanto por parte da autarquia como da Associação Comercial e UAC. O pouco bairrismo existente no sector do comércio, por parte da população Oliveirense, tem que ser ultrapassado e mostrar aos clientes que em Oliveira de Azeméis

podarão ser tão ou melhor atendidos como em qualquer superfície comercial dos concelhos concorrentes.

Por fim, mas não menos importante, surge aqui uma arma dos grandes espaços comerciais, os cartões de fidelização dos clientes. O objectivo da introdução desta hipótese era a de testar a consciência dos comerciantes sobre as estratégias das grandes superfícies, que são na realidade eficazes, e que se bem adaptadas poderão ser uma mais-valia no comércio tradicional. O Benchmarking tão badalado pelos gurus da gestão não é, nem deve ser, um caminho de apenas uma via. Se os grandes espaços comerciais vieram procurar o que faltava no comércio tradicional para conquistar o seu consumidor, o comércio tradicional se quiser modernizar-se e combater de igual para igual, tem que utilizar as mesmas armas e níveis de agressividade que as grandes superfícies.

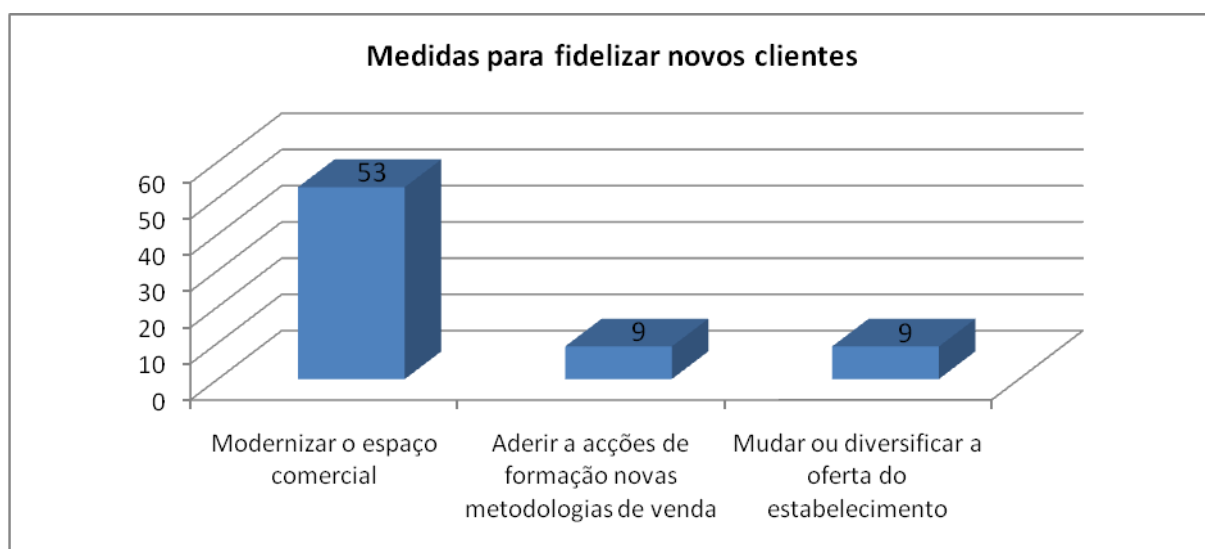


Gráfico 4.1

Pela análise do gráfico 4.1 percebemos uma escolha maciça da opção que refere a modernização do espaço comercial como forma de fidelizar novos clientes. Realmente, este aspecto é perfeitamente visível na visita pormenorizada que fiz a mais de 100 espaços comerciais, sendo que a sua grande maioria não sofria modificações de fundo desde a sua abertura há muitos anos. As próprias montras espelham este desfasamento do comércio em relação aos tempos modernos, e os comerciantes que se modernizam queixam-se da disformidade da rua que intercala lojas modernas (em minoria) com espaços de traço antiquado e alguns mesmo desactualizados.

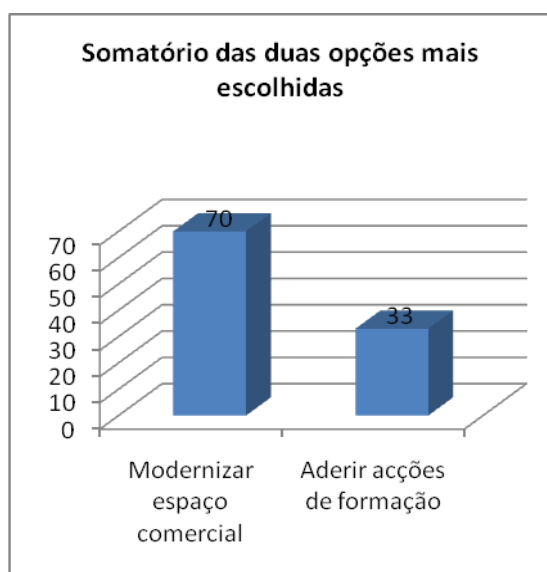


Gráfico 4.2

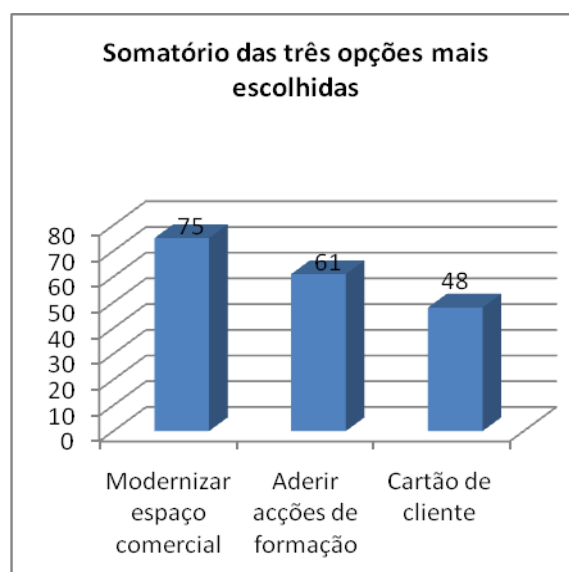


Gráfico 4.3

A reforçar a ideia de necessidade de mudança, os gráficos 4.2 e 4.3 demonstram a vontade de formação para adquirir novas metodologias de venda. Isto demonstra a necessidade de mudança que está patente no espírito destes comerciantes, o desafio será perceber o que falta para despoletar esta mudança.

5. Considera que um novo centro comercial na cidade seria benéfico para o comércio tradicional?



Gráfico 5.1

Se respondeu sim, coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) as vantagens apresentadas.

- a) Traria mais movimento à cidade logo mais potenciais clientes.
- b) A sua localização ser no coração da cidade proporcionaria um fluxo contínuo de cidadãos ao centro da cidade.
- c) Poderia dar lugar a uma parceria entre a administração do centro comercial e os comerciantes de rua de forma a promover a circulação dos clientes entre ambos.
- d) Criaria uma dinâmica de centro comercial misto em que as artérias à volta do centro comercial poderiam ser pedonizadas, de forma a promover a circulação dos peões de e para o centro comercial.

Mais Eficaz			Menos Eficaz
a - 12	a - 4	a - 0	a - 1
b - 2	b - 9	b - 3	b - 3
c - 2	c - 3	c - 7	c - 5
d - 1	d - 1	d - 7	d - 8

Quadro 5

Quando se questiona os comerciantes sobre se concordam com um novo centro comercial na cidade, a resposta é peremptória, 80% não vêem o novo centro comercial com bons olhos. A primeira impressão é automaticamente negativa, a ideia que resulta empiricamente é a de mais concorrência com a agravante desta ser mais agressiva.

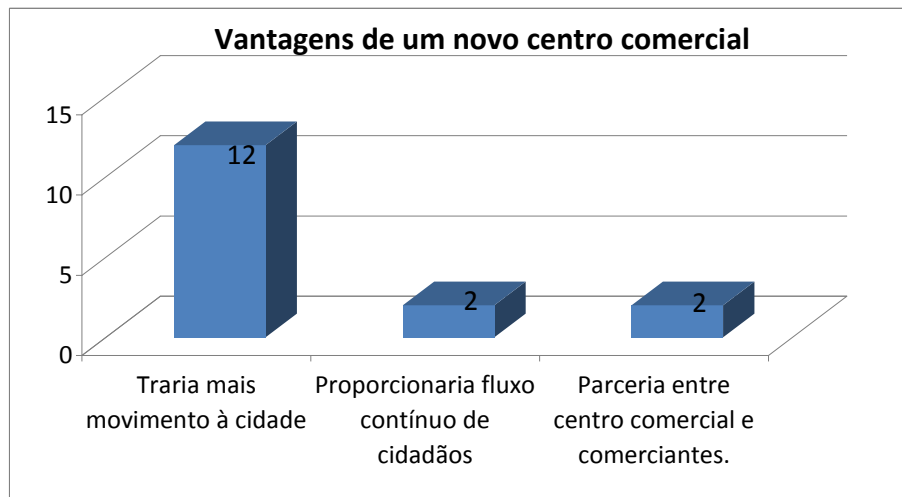


Gráfico 5.2

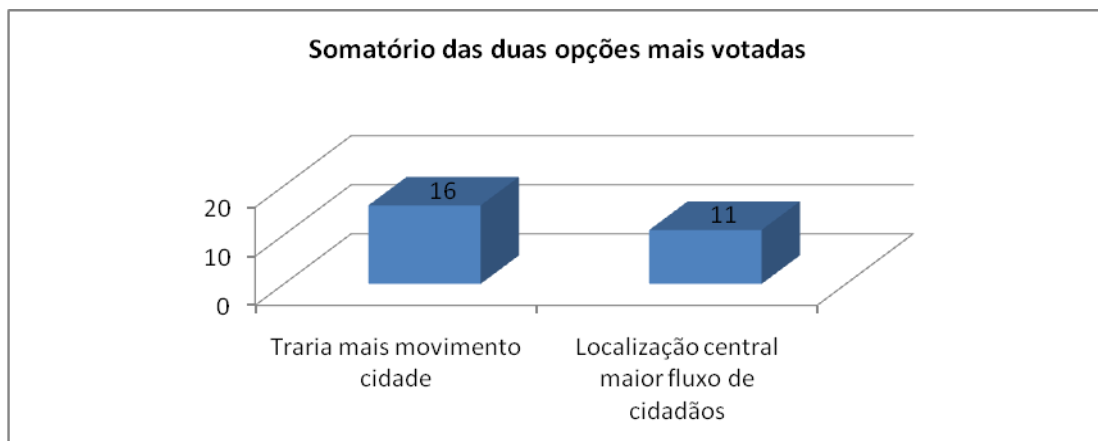


Gráfico 5.3

Entre os comerciantes que aceitam a vinda do novo centro comercial, existem alguns que não encaram a possibilidade de coexistência entre ambos. A visão de um centro comercial misto entre ambos os tipos de comércio parecer estar longe da ideia mesmo dos espíritos mais abertos a esta estratégia. Apenas dominam as hipóteses que vêem o centro comercial como pólo de atracação de forasteiros ao centro urbano.

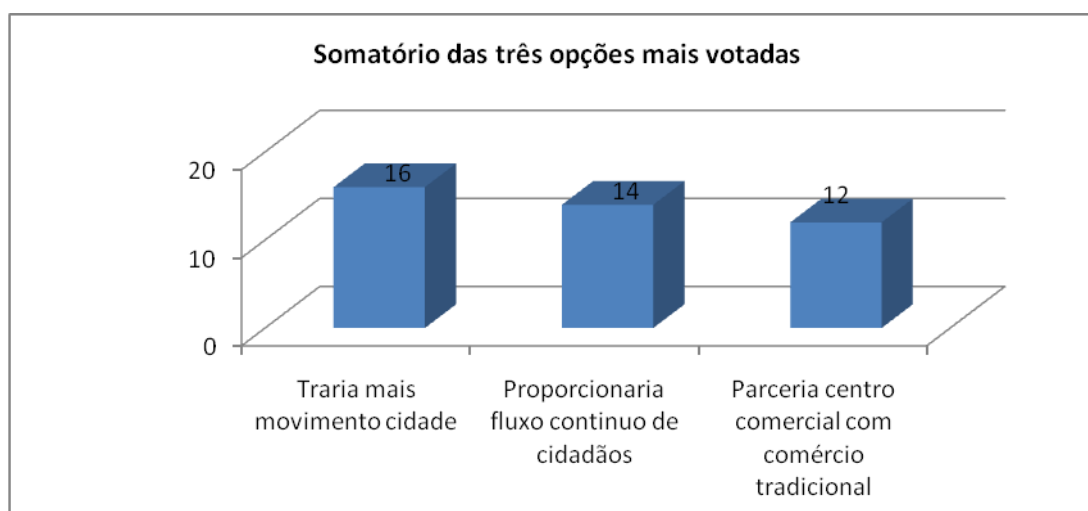


Gráfico 5.4

Mesmo a opção que aparece no gráfico 5.4, da parceria entre o centro comercial e o comércio tradicional, só timidamente surge como uma hipótese. Na minha opinião, este modelo de centro comercial misto, seria o catalisador, pois seria o primeiro potenciador de interesse dos forasteiros por Oliveira de Azeméis. Uma combinação que não resultaria nunca sem uma aposta forte em lojas âncora que seriam estrategicamente colocadas no meio do comércio tradicional de forma a criar um fluxo de potenciais clientes entre o centro comercial no coração da cidade e as artérias que as ligariam às lojas âncora. Os comerciantes não reagem mal a estas opções, apenas não acreditam que essa possibilidade seja viável pelo estado a que chegou o comércio tradicional oliveirense. Como incentivar estas lojas a apostar em Oliveira de Azeméis já seria argumento a fixar em parceria com a Câmara Municipal. Sendo esta proprietária de alguns edifícios em localizações nobres, desocupados e com as características necessárias para a abertura destes espaços, teria que ser a autarquia a intervir, criando as condições que o tornassem possível, numa lógica de semear hoje para colher amanhã.

6. Indique por ordem de importância que ajudas seriam mais importantes para os comerciantes:

- a) Benefícios fiscais
- b) Subvenções
- c) Agilização dos procedimentos burocráticos relacionados com o comércio.
- d) Mais formação e informação para os comerciantes
- e) Campanhas colectivas publicitárias

Mais Importante				Menos Importante
a - 55	a - 12	a - 11	a - 5	a - 2
b - 1	b - 2	b - 16	b - 27	b - 39
c - 8	c - 31	c - 7	c - 21	c - 18
d - 9	d - 16	d - 32	d - 16	d - 12
e - 12	e - 24	e - 19	e - 16	e - 14

Quadro 6

Para perceber o que mais necessitariam os comerciantes, elencaram-se algumas possibilidades que poderiam contribuir para solidificar e reestruturar os seus estabelecimentos. A hipótese que reuniu de forma absoluta a maior votação foi a criação de benefícios fiscais adicionais para os comerciantes. Já na altura da execução do diagnóstico foi um dos temas mais debatidos, isto porque a excessiva carga de taxas e licenças a que os comerciantes se sentem sujeitos asfixia a contabilidade dos estabelecimentos.

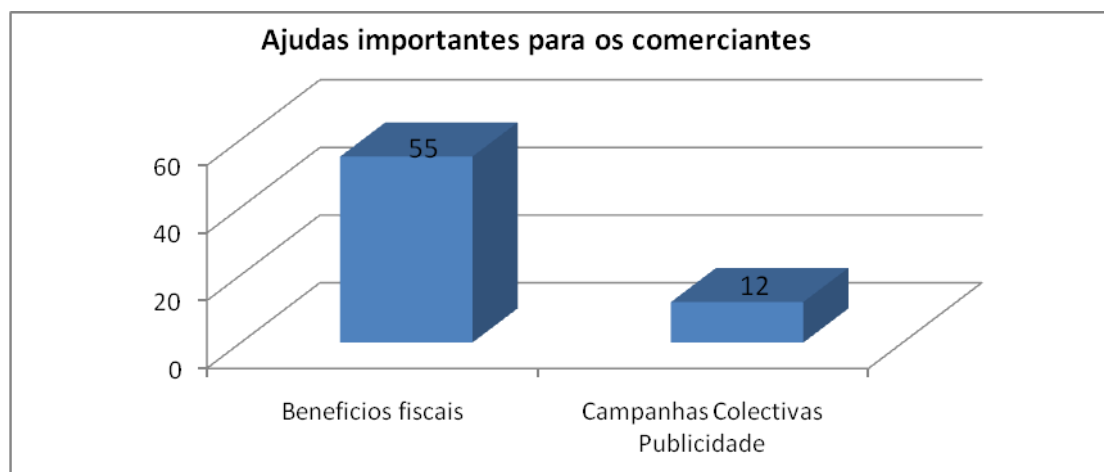


Gráfico 6.1

O balão de oxigénio que este suavizar da carga fiscal representa poderá ser uma das alavancas para permitir ao comércio tradicional reinvestir este capital na modernização dos seus espaços ou na aquisição de equipamentos que melhorem de sobremaneira a sua oferta.

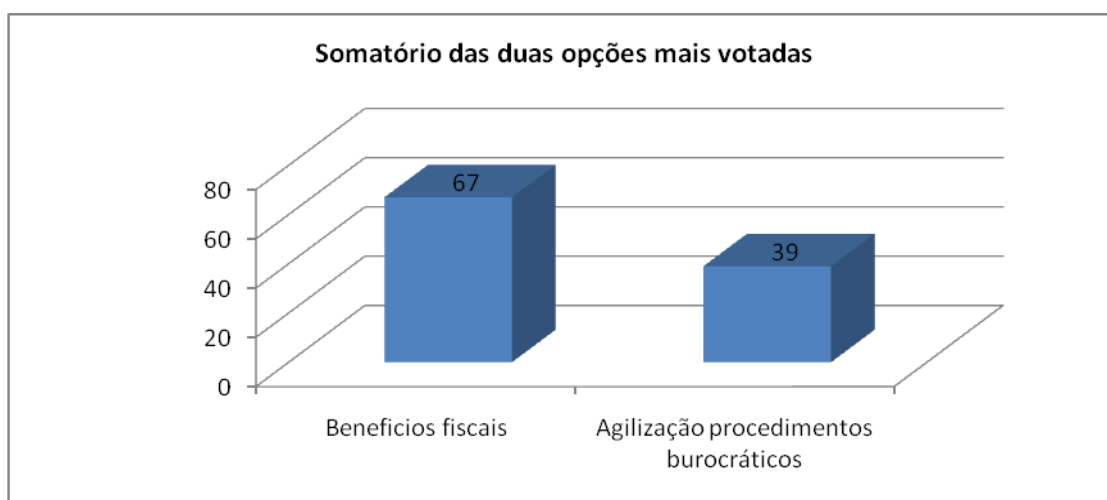


Gráfico 6.2

Logo a seguir à medida de redução fiscal, duas outras prenderam a atenção dos comerciantes: a agilização dos procedimentos burocráticos (gráfico 6.2) e as campanhas colectivas publicitárias (gráfico 6.3). Estas duas possibilidades revelam-se por si só muito importantes e de fácil realização, bastando, na minha opinião, o apoio logístico da autarquia e da associação comercial. Penso serem, por isso, facilmente exequíveis.

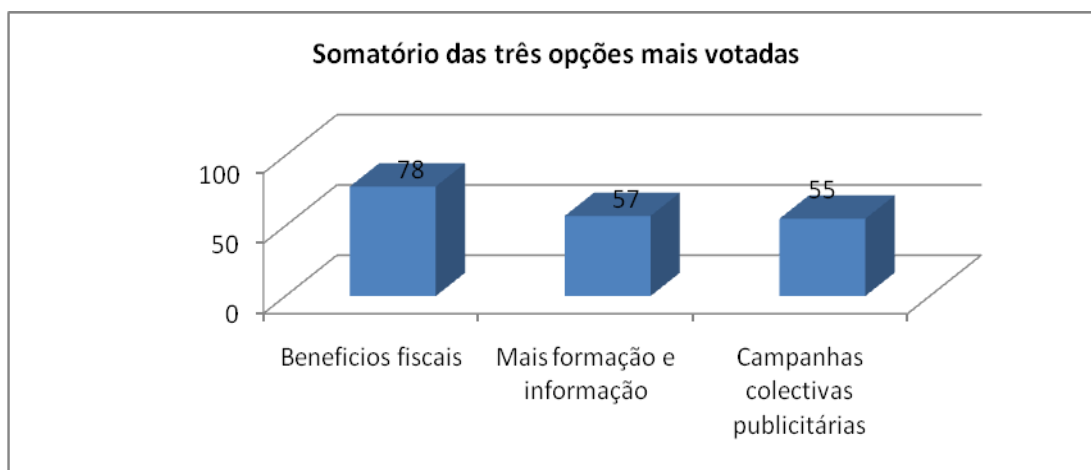


Gráfico 6.3

Senão vejamos, a agilização dos procedimentos burocráticos relacionados com o comércio é da total responsabilidade da autarquia, pelo que seria de pensar a possibilidade da criação de um gabinete de apoio aos comerciantes de forma a elucidá-los e auxiliá-los aquando da criação de novos espaços comerciais, responsabilizando este

gabinete pela agilização dos processos que legalizam os espaços comerciais. Uma autarquia que assume pretender aumentar e fortalecer o seu tecido comercial tem que começar por ser ágil e eficaz nos processos burocráticos, caso contrário corre o risco de perder os proponentes para concelhos vizinhos que sejam mais competentes nestas matérias. Em relação ao gabinete de apoio aos comerciantes, seria de equacionar o descontentamento por parte dos comerciantes em relação ao mesmo e que medidas tomar para inverter a situação. Já na altura da realização do diagnóstico da situação assisti a relatos sobre supostos proponentes a abrir estabelecimentos comerciais no centro da cidade que desistiram pela inépcia burocrática e rumaram a concelhos vizinhos.

Relativamente à criação de campanhas colectivas publicitárias, esta medida, aproveitando o efeito catalisador da associação comercial, seria de fácil execução e obrigaria os clientes a reinvestir o seu dinheiro no comércio aderente de forma a capitalizarem os seus descontos nas lojas abrangidas. Neste ponto é de realçar a baixíssima percentagem de comerciantes que viu as subvenções como forma de ultrapassar a crise. É importante esta postura perante as dificuldades pois qualquer entidade que aceite viver de subsídios estará condenada à partida. Esta hipótese foi introduzida para testar o ânimo e espírito dos comerciantes, se o desalento já não os fizesse lutar, esta poderia ser uma das hipóteses mais escolhidas.

7. *Ordene as seguintes medidas, da mais importante para a menos importante, que poderiam melhorar a situação do seu estabelecimento.*

- a) Melhor gestão de stocks
- b) Estratégias de fidelização de clientes
- c) Melhor publicidade
- d) Inovação em relação aos outros comerciantes

Mais Eficaz			Menos Eficaz
a - 8	a - 8	a - 16	a - 53
b - 31	b - 23	b - 28	b - 3
c - 20	c - 32	c - 15	c - 19
d - 26	d - 22	d - 26	d - 10

Quadro 7

Relativamente a medidas que poderiam melhorar a situação do estabelecimento existiu uma concordância entre três das quatro possibilidades propostas – estratégias de fidelização de clientes, melhor publicidade e inovação em relação aos outros comerciantes estiveram quase ao mesmo nível, apenas a melhoria na gestão de stocks foi naturalmente relegada para último plano. Na minha opinião isto deveu-se ao facto do stock deste tipo de estabelecimentos ser já por si bastante pequeno sendo consequentemente de fácil previsibilidade o seu escoamento.

Relativamente às três medidas de eleição, estas demonstram por si só a percepção que os comerciantes sentem sobre a necessidade de mudar nos mais variados aspectos. O que faltará então aos comerciantes para desencadear estes processos por eles já percebidos como fundamentais para melhorar e estabilizar a rentabilidade dos seus estabelecimentos comerciais?

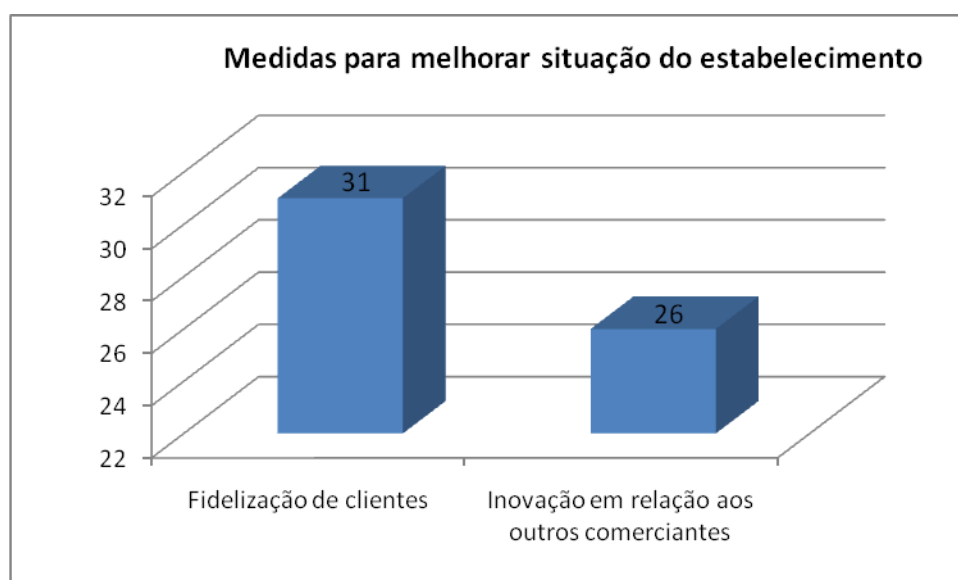


Gráfico 7.1

Apesar de terem sido três medidas as destacadas na votação, estas duas (gráfico 7.1) obtiveram maiores níveis de preferência por parte dos comerciantes. Mais uma vez se verifica a necessidade de inovar e fazer diferente do que se tem feito até aqui.

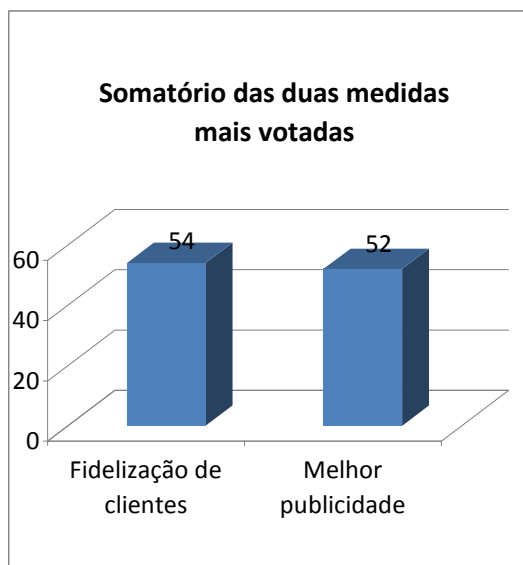


Gráfico 7.2

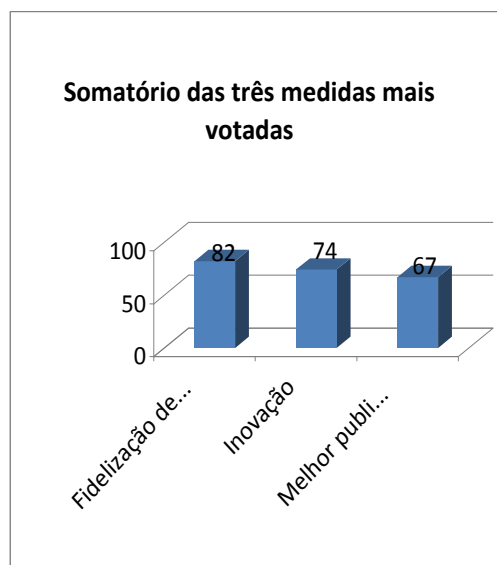


Gráfico 7.3

Na análise dos resultados cumulativos (gráficos 7.2 e 7.3) percebemos a existência de uma inconstância à volta desta questão. A inovação chega a ser suplantada no cumulativo do gráfico 7.2 mas regressa às preferências como segunda opção no gráfico 7.3. Destacada sempre é a necessidade de fidelizar os clientes que insistem em não se manter clientes habituais destas lojas.

Classifique a sua opinião de acordo com as seguintes afirmações (4 - Totalmente de acordo; 3 - Concordo parcialmente; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente.)

8. Os comerciantes preocupam-se em prestar um serviço de qualidade quer ao nível do atendimento quer ao nível dos produtos que oferecem.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	52	3.58
Concordo parcialmente	30	
Discordo	3	
Discordo totalmente	0	

Quadro 8

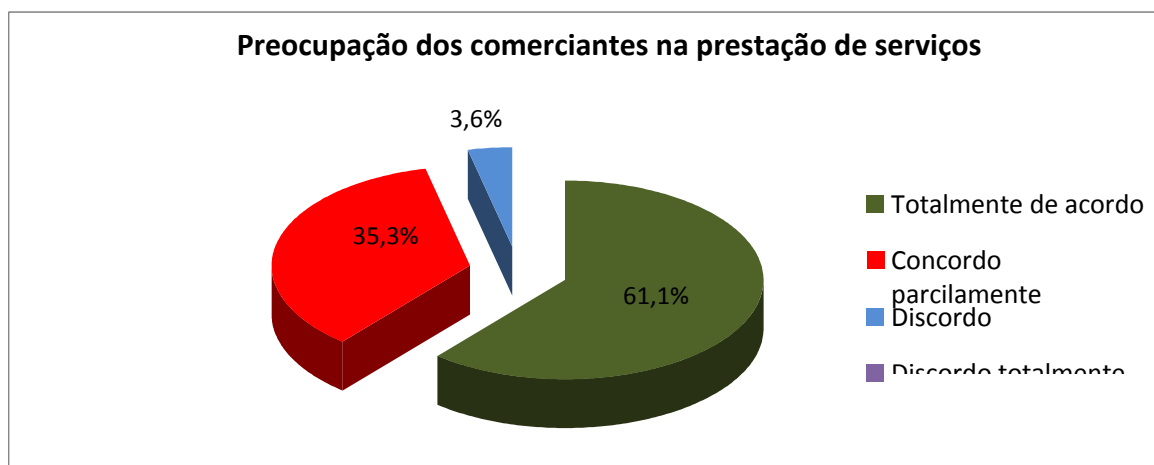


Gráfico 8

Esta questão obteve níveis de concordância bastante positivos, não tendo existido um único inquirido que discordasse de todo com a preocupação em prestar bons serviços. Esta questão é um bom indicador pois permite-nos supor que ainda existe ânimo e brio apesar da desilusão da crise actual.

9. O Comércio tradicional oliveirense apresenta uma oferta especializada e que traz valor acrescentado aos seus clientes.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	15	2.98
Concordo parcialmente	56	
Discordo	11	
Discordo totalmente	3	

Quadro 9

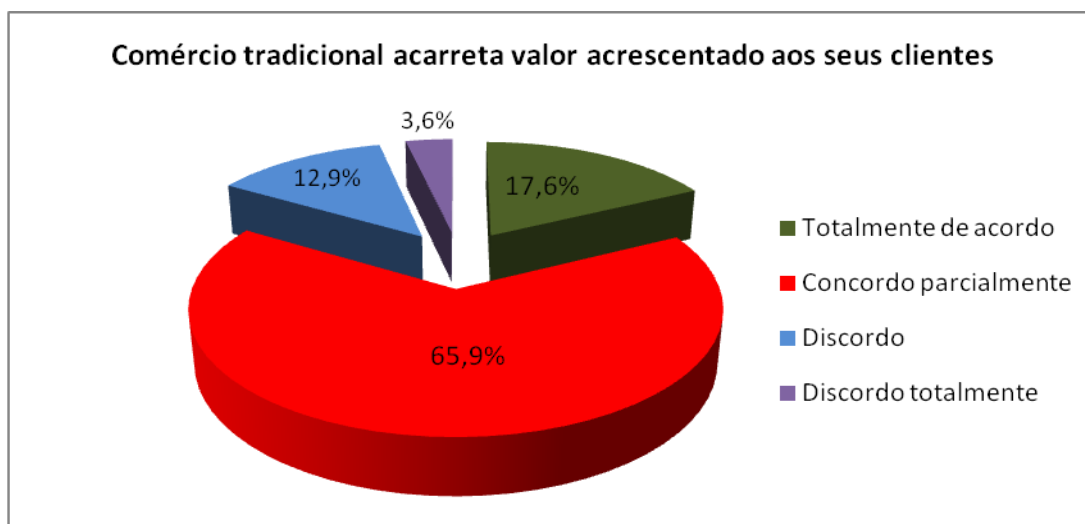


Gráfico 9

Quando confrontados sobre o valor da oferta dos seus estabelecimentos os comerciantes apresentam níveis de concordância positivos. No entanto, uma percentagem bastante considerável apresenta uma concordância relativa. Isto querará levantar o véu para a consciência já interiorizada de que será preciso mudar alguma coisa para aumentar o agrado dos clientes. A oferta das grandes superfícies suplanta em muito a variedade dos pequenos comerciantes e a especialização das lojas nos produtos que disponibilizam é bastante agressiva. Este terá que ser um dos pontos de partida do comércio tradicional para se impor face à concorrência vinda das grandes superfícies.

10. Existe um clima de cordialidade entre os comerciantes da mesma área.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	8	2.36
Concordo parcialmente	33	
Discordo	26	
Discordo totalmente	18	

Quadro 10

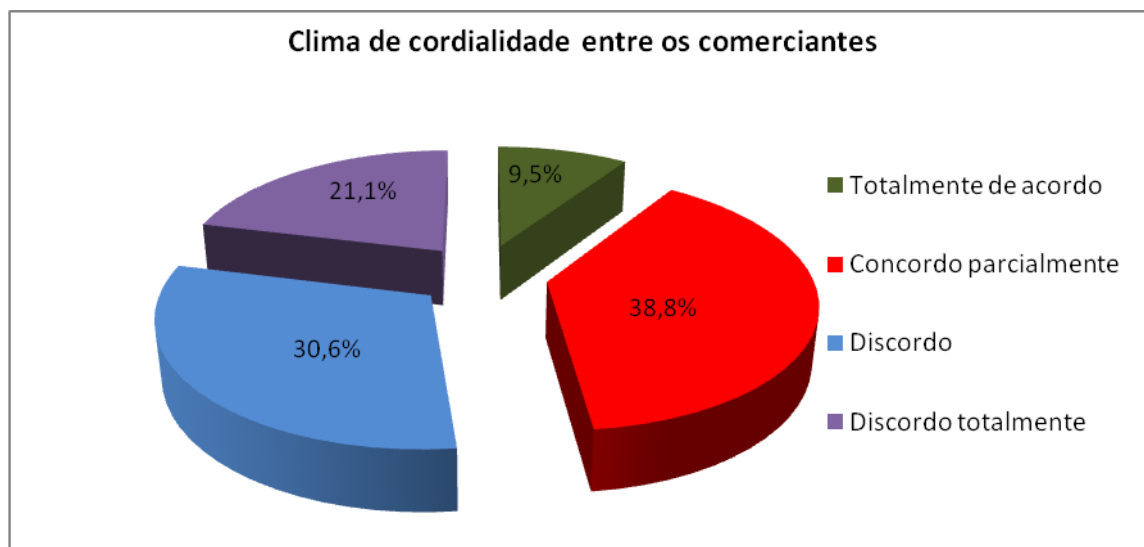


Gráfico 10

Esta questão assumirá uma importância preponderante em qualquer estratégia delineada por parte da autarquia, Associação Comercial ou UAC dentro do âmbito do comércio tradicional. Terá que ser encarada com grande frontalidade a ideia que todos juntos fazem mais do que as somas das partes que representam individualmente. Todos necessitam de vender e ter clientes e seria muito mau para o próprio comércio que a variedade de lojas dentro da mesma linha de comércio decrescesse ou até se reduzisse a uma única. Os comerciantes devem perceber que o segredo da subsistência de uma área de actividade assentará no pluralismo da oferta dentro do mesmo espaço geográfico. É importante que os comerciantes dentro da mesma área de venda se complementem uns aos outros. Nem todos têm afinidade para lidar com todos os tipos de clientes e responder satisfatoriamente às suas necessidades. Mais importante que tudo, será o facto de um grupo coeso conseguir enfrentar com melhor eficiência as adversidades da globalização e das ameaças externas aos seus comércios.

11. Existe um clima de segurança nas ruas onde predomina o comércio relativamente às outras.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	9	2.48
Concordo parcialmente	35	
Discordo	29	
Discordo totalmente	12	

Quadro 11

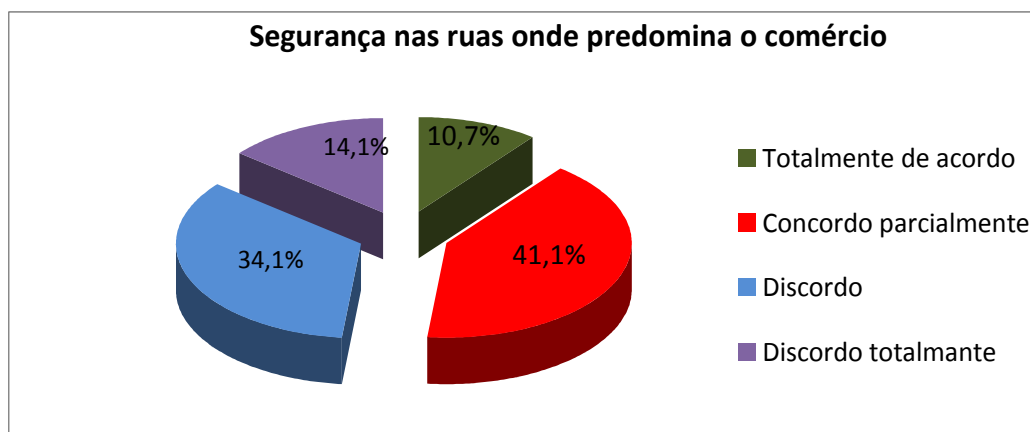


Gráfico 11

É sabido que o sentimento de segurança existente nos centros comerciais será um dos factores que leva muitos cidadãos a fidelizar-se a esses espaços para consumir os produtos de que necessita diariamente. O Estado tem vindo a desresponsabilizar-se progressivamente de muitas das suas obrigações, entregando estas ao sector privado. A segurança das ruas tem sido um problema emergente nas sociedades modernas e bem percebido pelas empresas promotoras das grandes superfícies. Qualquer grande superfície que descure a segurança dos lojistas e dos clientes estará condenada a ficar ao abandono. Já ninguém tolera circular em clima de insegurança quer em ruas ou em espaços comerciais fechados. As autarquias têm que perceber que deve existir um sentimento de confiança por parte população que utiliza os seus espaços públicos para que estes se fidelizem e se tornem seus utilizadores assíduos. Neste momento a opinião será que a

diferença entre os espaços onde predomina o comércio e as outras áreas de Oliveira de Azeméis não será significativa. Seria um aspecto a considerar pela autarquia em conjunto com as forças de segurança do concelho. Apesar de Oliveira de Azeméis ainda poder ser considerado seguro, seria de implementar nas zonas comerciais mais segurança nas ruas como dissuasor para possíveis marginais e como motivador para que a circulação aumentasse progressivamente nestas artérias pelo clima de segurança aí existente.

12. Os funcionários dos comércios existentes são na sua maioria de tipologia familiar.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	20	3.04
Concordo parcialmente	50	
Discordo	13	
Discordo totalmente	2	

Quadro 12

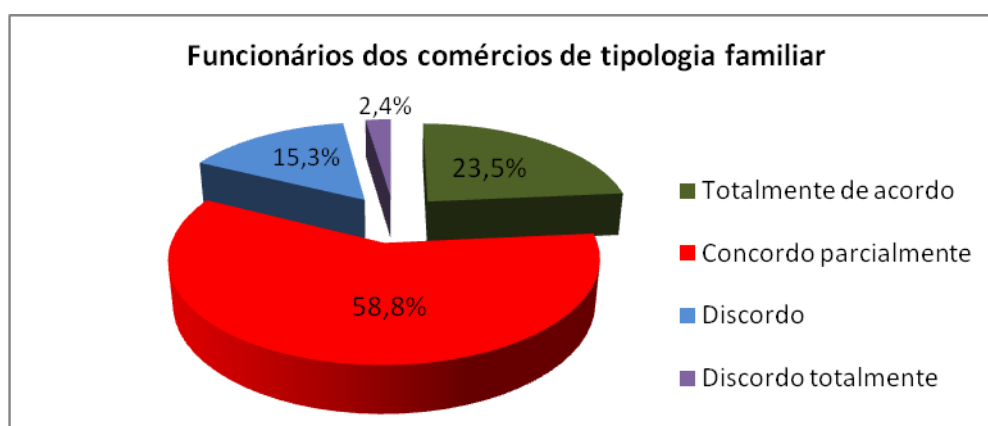


Gráfico 12

A tipologia do comércio oliveirense é fortemente familiar, muitos passaram de gerações anteriores, mantendo por isso uma traça de cunhos pessoais muito fortes. Isto acarreta inerências bastante importantes que influenciam determinantemente a evolução destes comércios. Quando antigamente se procurava a florista x, a drogaria do Sr. y, mais do que procurar os artigos procurava-se as pessoas e a sua maneira de estar no comércio.

Actualmente, com o crescimento exponencial dos centros urbanos, já ninguém procura o dono ou o funcionário específico do estabelecimento. Hoje existem dois factores inquestionáveis que falam mais alto, o produto em si e o preço. Mesmo que se mantenha a tradição familiar dentro dos negócios é crucial adaptá-los às novas realidades e necessidades dos clientes emergentes na sua área de actividade.

13. Os comerciantes participam activamente nas actividades que promovem a zona em que estão implantados os seus negócios.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	11	2.80
Concordo parcialmente	46	
Discordo	28	
Discordo totalmente	0	

Quadro 13

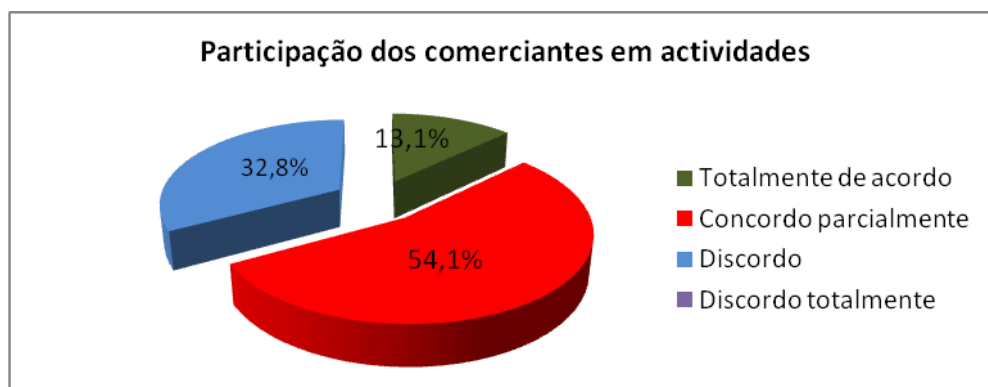


Gráfico 13

Nesta questão ninguém apresentou discordância total, existe a ideia que todos de uma maneira ou de outra tentam estar envolvidos nas actividades que promovem a zona dos seus estabelecimentos. Particularidades sobre a especificidade dos produtos que vendem poderão fazer com que alguns não possam participar nestas actividades com a regularidade de outros, mas o que interessa salvaguardar é o espírito de adesão latente no ar.

14. Os funcionários assalariados do comércio têm salários adequados e motivadores de bom desempenho.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	9	2.62
Concordo parcialmente	44	
Discordo	23	
Discordo totalmente	9	

Quadro 14

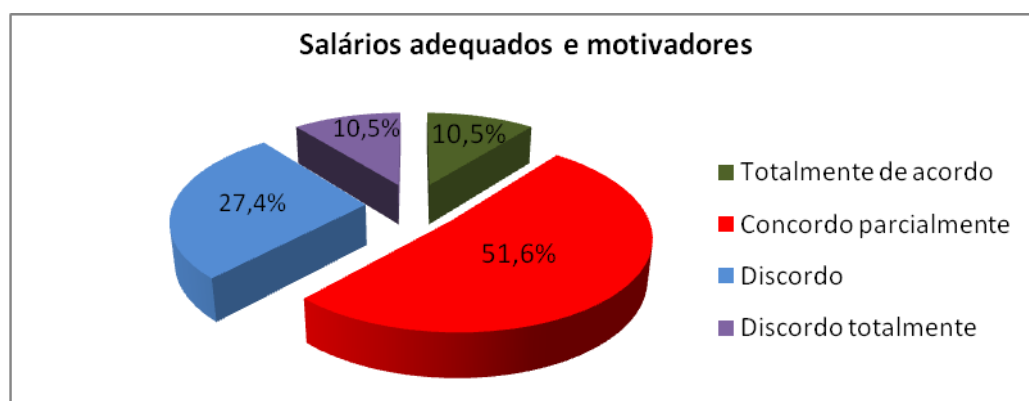


Gráfico 14

A questão salarial, tão importante enquanto motivadora de bom desempenho, não podia ter ficado de fora deste questionário. A esmagadora maioria que concordou parcialmente com esta opinião terá tido em conta duas variáveis vitais para o cálculo da adequação do salário. É natural que com a crise instalada, os salários já não tenham os níveis de outrora e que isso se repercuta como um problema em fidelizar funcionários em certos estabelecimentos, especialmente naqueles que não têm o esboço familiar atrás descrito neste trabalho. No entanto, a consciência dos tempos de dificuldade que se sentem e a consciência real do estado das vendas que realizam criará uma lógica de relação valor salarial/volume de vendas que não causará grandes desconfortos nos funcionários. Por isto penso que a grande conclusão deste ponto será também a consciência de que só é possível conseguir melhores salários com melhores volumes de vendas.

15. Existe uma boa estabilidade de emprego no comércio tradicional local.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	6	2.39
Concordo parcialmente	37	
Discordo	26	
Discordo totalmente	16	

Quadro 15

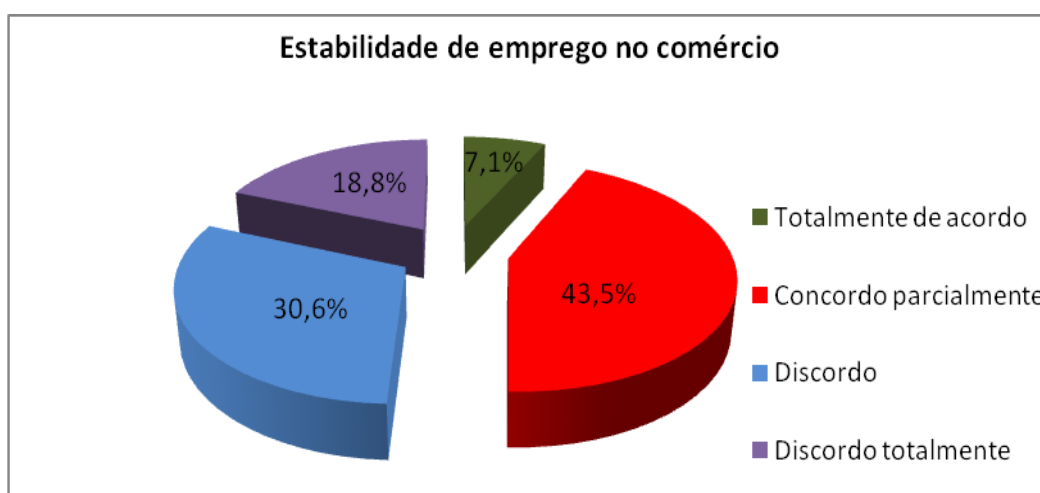


Gráfico 15

Nesta questão é peremptória a divisão de opiniões sobre a estabilidade do emprego, a crise que afecta o sector deixa um clima de dúvidas no ar. Os inquiridos dividem-se de forma relevante em relação a esta questão. Muitos comércios subsistem algum tempo e são substituídos por outros, o que poderá explicar esta inconstância na segurança em relação ao emprego. É natural que nas lojas que se mantêm há mais tempo e que conseguem fidelizar mais clientes o sentimento tenha contribuído para a concordância nesta questão. No entanto as concordâncias extremas são muito inferiores pelo que podemos aferir que existe uma volatilidade grande em relação a esta situação com uma tendência para a concordância.

16. Os proprietários preocupam-se com o atendimento que os seus assalariados dão aos clientes.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	56	3.55
Concordo parcialmente	21	
Discordo	7	
Discordo totalmente	1	

Quadro 16

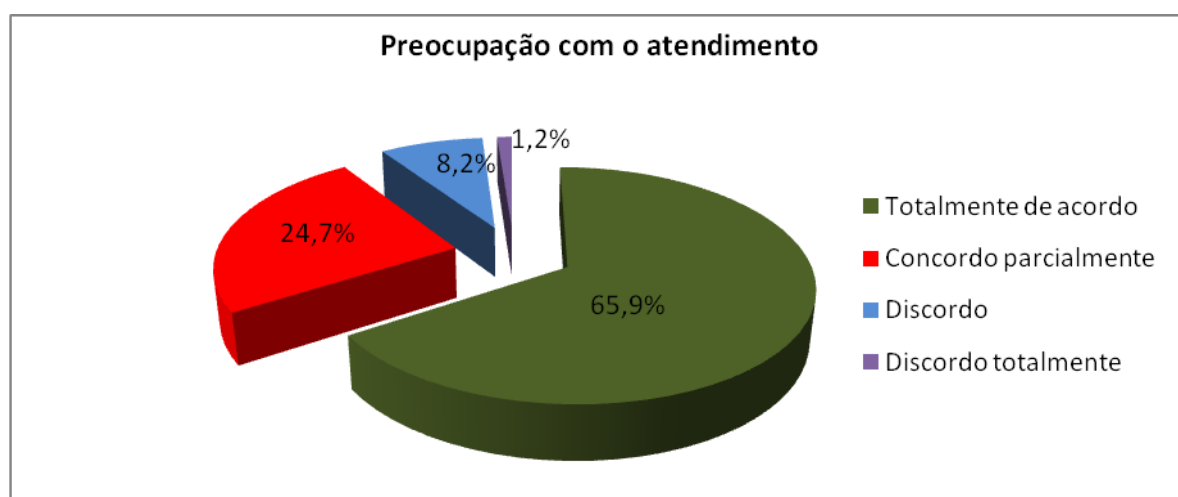


Gráfico 16

Esta terá sido das questões que maior nível de concordância obteve e permite-nos perceber a sua importância para a fidelização dos clientes e que é integralmente cumprida na grande maioria do comércio tradicional oliveirense.

Uma das vantagens do comércio tradicional será a grande proximidade da gerência, aos funcionários e clientes, o que facilita a verificação desta premissa.

Se somarmos os dois níveis de concordância atingimos noventa por cento de respostas neste ponto tão importante para a fidelização de novos clientes. Contudo é importante perceber que os níveis de exigência dos clientes se alteraram pela grande oferta disponível actualmente e que os padrões do que é considerado um bom atendimento já estarão também alterados. Um bom atendimento será sempre um bom

atendimento, contudo temos quem tomar o pulso dos clientes e perceber as características individuais de cada um.

17. As zonas de comércio estão, por hábito, limpas.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	26	3.11
Concordo parcialmente	44	
Discordo	13	
Discordo totalmente	2	

Quadro 17

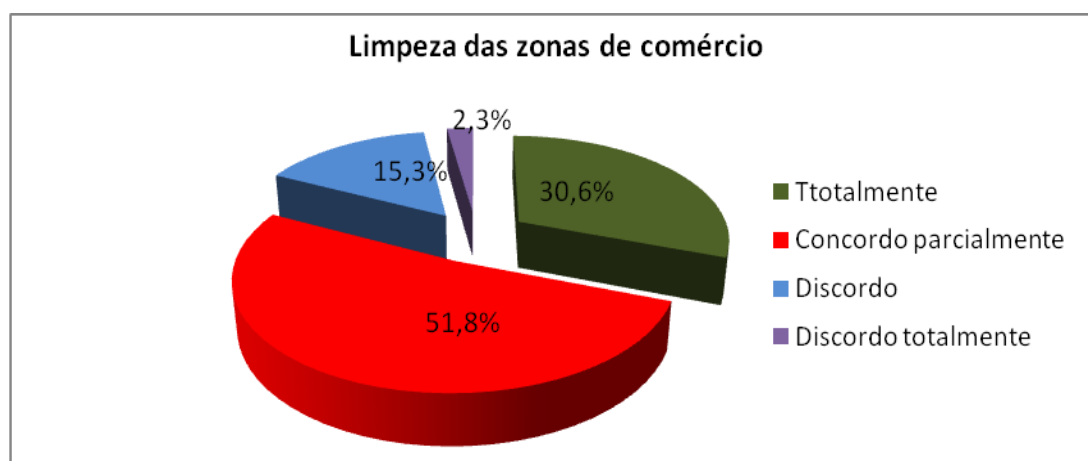


Gráfico 17

Como atrás referi, a segurança era uma das situações que originava a fuga dos clientes para as grandes superfícies comerciais. A limpeza das zonas envolventes da zona comercial será outra premissa que deverá existir por forma criar um ambiente de aspecto agradável e atractivo para os clientes. No caso oliveirense percebemos que esta situação é cumprida e não será problema que possa mais tarde vir a trazer dissabores.

Ninguém terá dúvidas que a higienização dos espaços públicos será um aspecto fundamental. Todos nós já atravessamos ruas de comércio de aspecto desagradável e o

ambiente reinante não era o mais acolhedor. Mais, impelia-nos a demorar o mínimo de tempo imprescindível para as nossas necessidades.

18. O comércio tenta adaptar os seus horários às necessidades da população.

Opinião	N.º Respostas	Média final Obtida
Totalmente de acordo	25	2.99
Concordo parcialmente	40	
Discordo	14	
Discordo totalmente	6	

Quadro 18

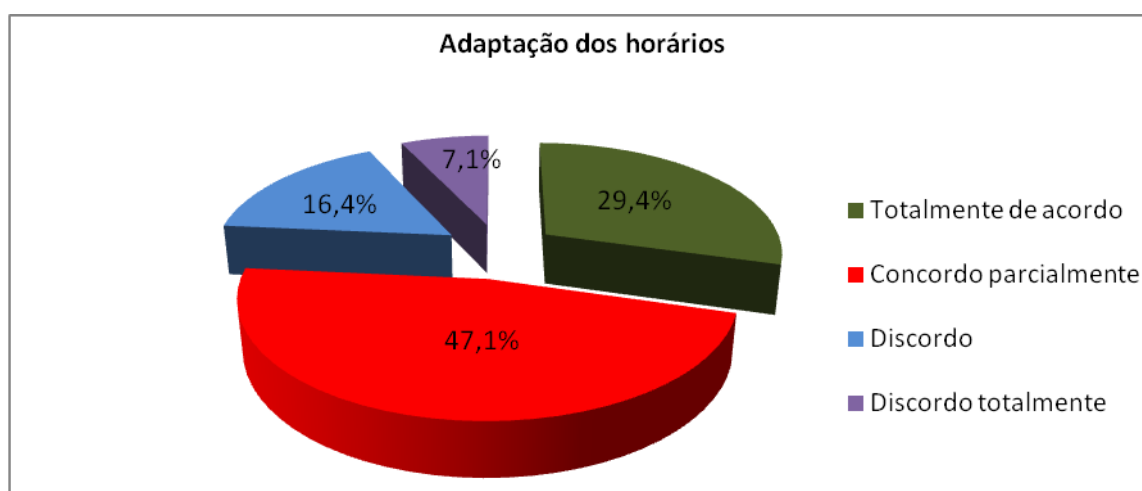


Gráfico 18

Este último item é de vital importância para a concretização do projecto. O comércio tem que dar sinais que está disposto a adaptar-se ao novo quotidiano dos cidadãos. A percepção que esta questão nos deu é que a maioria dos comerciantes já percebeu que tem que fazer o esforço de reajustar o horário aos novos ritmos dos clientes de forma a estar disponível nas alturas em que estes têm mais tempo para os procurar.

6. Discussão dos resultados

Após a apresentação dos resultados, passamos à discussão e análise crítica dos dados obtidos na amostra de comerciantes. Se na quase totalidade os comerciantes concordam que têm preocupação em prestar um serviço de qualidade aos clientes (gráficos 8 e 16), já na questão que interroga sobre a oferta ser especializada e trazer um valor acrescentado aos clientes (gráfico 9), o índice cai no nível de opinião apesar de se manter ainda numa área de opinião positiva. Esta constatação poderá vir no sentido de reflexões anteriores onde conseguimos perceber que os comerciantes sentem a necessidade de mudar alguns aspectos para melhor servir os seus clientes. Não se trata de servir mal, trata-se de querer servir melhor e sentir que o caminho é por aí.

Na questão em que se fala sobre a existência de um clima de cordialidade entre os comerciantes da mesma área (gráfico 10), salta à vista uma conclusão fundamental para o desfecho deste estudo. A colocação desta questão não foi de todo inocente e como resultado pretendia perceber o clima entre os comerciantes da mesma área. A importância desta questão é basilar para o sucesso deste projecto, isto porque o comércio tradicional tem que trabalhar em conjunto contra o gigante da globalização que os grandes centros comerciais representam. Se tentarmos conduzir um grupo num rumo certo é importante que todos ajam com o mínimo de lealdade para que no fim todos cheguem ao destino pretendido e ninguém fique pelo caminho ou opte por caminhos paralelos longe dos objectivos iniciais. Esta questão depara-se para mim como um dos grandes problemas a resolver; conseguir difundir um espírito de unidade e sentido de partilha entre os comerciantes.

Não é segredo para ninguém que algumas das realidades que a população procura nos centros comerciais são a limpeza impecável dos espaços e a segurança que emanam do seu interior. Para os comerciantes oliveirenses estas questões são, para já, irrelevantes pois é bem patente nos inquéritos que a limpeza e o clima de segurança são na maioria das opiniões bons (gráficos 11 e 17).

O sentimento que reina em relação ao facto do emprego ser relativamente seguro no comércio tradicional e dos tectos salariais serem compatíveis com empregos promissores e capazes de atrair novos profissionais para este ramo de actividade, não está

a níveis auspiciosos mas penso que não serão, para já, variáveis a equacionar como contraproducentes para o sucesso deste projecto (gráficos 14 e 15).

Outra questão que poderá ser importante na implementação de mudanças é a tipologia dos espaços comerciais ser ou não familiar. (gráfico 12). No caso do concelho oliveirense, a tipologia familiar ainda predomina e se nalgumas questões é favorável à mudança, pois são todos directamente interessados na questão, pode também ter o efeito perverso do choque de gerações em que os mais velhos resistem à mudança e normalmente são estes quem tem a última palavra na decisão. Um comércio em permanente actualização precisa muito do calo dos anos da experiência, mas ao invés, também não dispensa o arrojo e a irreverência que é habitual nos novos comerciantes que inovam muitas vezes o seu tipo de comércio.

Como conclusão final parece-me que as áreas-chave com necessidade de maior reflexão para a obtenção dos objectivos propostos são três.

A primeira área-chave será conseguir que os três actores principais (UAC, Associação Comercial e comerciantes) tenham obrigatoriamente que atingir plataformas de entendimento e criar estratégias comuns que não estejam condenadas à partida por motivações pessoais, quando estas relações deverão sempre ser de ordem institucional.

Mas mais importante de tudo, a atitude e vontade de resolver esta situação que é demonstrada por todos os envolvidos será preponderante para levar este processo ao sucesso por todos desejado.

O segundo aspecto importante seria a captação do interesse de lojas âncora capazes de atrair grandes fluxos de potenciais clientes para os comércios adjacentes, lojas do género das cadeias McDonald's, Fnac, Zara entre outras. É também perfeitamente perceptível que os comerciantes se encontram desmotivados e receosos, fazendo esta situação com que não tenham o ânimo e a energia suficientes para avançar com as mudanças que eles próprios já perceberam serem essenciais para a sua continuidade.

Tendo consciência que a autarquia atravessa uma crise financeira grave, como a maioria das autarquias do nosso país, o pedido de cedência em valores de taxas e licenças seria um esforço penoso para a autarquia, mas penso que imprescindível para o comércio. Se estas reduções fossem dadas numa lógica de reinvestimento na melhoria dos seus espaços comerciais, penso que atenuaria os efeitos para a autarquia e tornaria a medida mais virtuosa.

Naturalmente, a autarquia teria que pensar em medidas que levassem o nome do concelho além fronteiras e que fossem capazes de atrair novos clientes, ou seja, apostar no turismo como parte da solução. O Mercado à Moda Antiga tem-se mostrado a iniciativa mais capaz de o fazer e tem sido um sucesso repetido. Desta realização podemos tirar duas ilações muito importantes, a primeira é que o principal não é publicitar o concelho em si, essencial será perceber o que arrasta multidões ou grupos de interesse e investir nesse sentido. A segunda será o facto de ser considerado evidente que a captação do interesse dos concelhos vizinhos é suficiente para gerar automaticamente um fluxo grande de forasteiros ao concelho. Este facto facilita na gestão do marketing e imagem pois permite-nos resumir a procura de público-alvo num raio de até 40 km o que facilita em muito este assunto e se conjugado com a aposta no turismo facilitará bastante esta ambição. Se quisermos aprender com os exemplos do passado, recuando 20 anos atrás, Oliveira de Azeméis recebia grandes fluxos de clientes para o comércio vindos de freguesias e de concelhos limítrofes que vinham à procura de equipamentos que, na altura, não eram vulgares fora dos grandes centros nos quais o concelho tinha sido pioneiro. Recordamos os casos dos cinemas Gemini (agora obsoletos e encerrados), o Centro Comercial Rainha (desactualizado e vazio de comércio) e o Parque de La-Salette (agora antiquado e com infra-estruturas ultrapassadas). Pode-se até questionar se o concelho não terá adormecido à sombra deste sucesso e comodistamente não evoluiu deixando-se ultrapassar pelos concelhos vizinhos.

7. Considerações finais da entrevista aplicada ao Presidente da Câmara Municipal e Vereador responsável pela área do comércio.

A entrevista feita ao Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis e ao Vereador responsável pelos assuntos ligados ao comércio tradicional foi elaborado após a obtenção dos resultados do questionário aplicado aos comerciantes. Partindo das ideias chave obtidas na análise das respostas dos comerciantes, tentei criar um guião de entrevista que reflectisse as preocupações dos comerciantes e que, permitisse concomitantemente, conjugar as ideias da autarquia em relação a essas preocupações.

Os questionários foram aplicados individualmente e as questões foram feitas de forma aberta deixando ao livre arbítrio do inquirido o rumo dos raciocínios. Seguidamente será apresentado um resumo das principais ideias de ambos os inquiridos ordenando as suas ideias por ordem da colocação das questões. Os resultados estão apresentados sob a forma de síntese das afirmações de ambos os inquiridos.

1.^a Questão

O passado recente mostra-nos que existe potencial em Oliveira de Azeméis para ser uma cidade com um comércio tradicional próspero. Tempos houve em que foi evidente um certo pioneirismo que nos ajudou nesse sucesso. Quem não se lembra do vigor da nossa cidade há vinte anos, onde os forasteiros procuravam o nosso Centro Comercial Rainha (agora obsoleto e vazio), os nossos Cinemas Gemini (encerrados actualmente), o Cineteatro Caracas e o Parque de La-Salette. Na altura, fomos antecipadores na região ao conseguir lançar estes equipamentos, o que nos conferiu uma vantagem inicial importantíssima em relação aos concelhos limítrofes. Quais serão, na sua opinião, as principais razões para este declínio?

Uma das primeiras reacções a esta questão terá sido o facto de ambos sentirem este problema como global e não exclusivamente de Oliveira de Azeméis sendo este declínio consequência da decisão política que leva a não apostar numa dinâmica urbana e que, como consequência, implicaria os investimentos privados. Segundo Dr. Pedro Marques (PM) será nesta dicotomia que algumas cidades ainda conseguem ter comércio tradicional, comércio de rua e comércio urbano. Outra possibilidade para esta situação

será a melhoria das vias de comunicação para grandes centros, Porto e Aveiro, que é agravada com o maior número de jovens que vão estudar para outros pontos do país, provocando uma deslocalização da população activa. Muitos jovens vão estudar para fora, por isso, a autarquia, para tentar colmatar esta contingência aposta na educação para fixar os jovens da cidade e captar novos que ingressam no ensino local. As escolas de ensino superior (Escola Superior de Enfermagem e a Universidade de Aveiro) poderão ser um factor favorável à fixação de novos jovens no concelho. Oliveira de Azeméis ganha atractividade e capacidade de fixação de jovens. Por outro lado, HL acredita que a grande competitividade empresarial concelhia possa fazer com que quadros das empresas se fixem em Oliveira de Azeméis. Outra percepção, é a de que os municípios pequenos periféricos têm que começar a procurar nichos de mercado. Competir com grandes centros comerciais ou centros urbanos maiores não é possível, portanto têm que procurar uma sensibilidade muito própria muito característica e ir ao encontro da sua filosofia de cidadania. Contudo, a ideia de coabitação entre comércio tradicional e grandes centros comerciais não parece descabida aos autarcas oliveirenses.

PM avança com o exemplo de Viana do Castelo, que na sua opinião, será uma cidade com os mesmos problemas e dificuldades do comércio de Oliveira de Azeméis, apresenta um comércio antigo e desactualizado, mas que tem todas as condições para ser um comércio de rua e de qualidade, como em Espanha. As ruas interiores espelham um comércio triste e pobre que dá que pensar e na sua opinião as questões na origem do problema não são de ordem logística, são questões de má dinamização dos centros urbanos, desajustamentos culturais e factores de proximidade a espaços de diversão mais atractivos. Neste âmbito traça até um paradoxo com Braga que será na sua opinião o maior centro comercial do país, que é a própria cidade. O comércio bracarense não é muito moderno, mas é diversificado e com vitalidade, tem uma raiz muito própria e vemos lá boas marcas em edifícios restaurados. Na sua opinião Oliveira de Azeméis precisa de um chamariz na zona histórica da sua malha urbana, de uma marca de restauração que revitalizaria o centro urbano.

Outro aspecto defendido como essencial por ambos os autarcas é a necessidade de criar uma boa rede escolar e uma boa rede de serviços. Já com estas pretensões a autarquia tem investido na melhoria do parque escolar para que as pessoas se fixem cá e as crianças estudem em Oliveira de Azeméis com boas condições físicas de ensino.

Outra prioridade de investimento será o turismo, aqui com dois pontos fortes, o parque de La-Salette que com a sua requalificação orçada em 5.000.000€, e também o investimento no parque temático molinológico em Úl com a recuperação dos moinhos.

Sendo o momento actual de crise, todos os investimentos e iniciativas têm que ser eficazes, na opinião de HL, pelo que será necessário pensar o que fazer para revitalizar as zonas históricas das cidades limítrofes das grandes cidades, muitas vezes não basta investir em iniciativas públicas quando não há ganhos com essas iniciativas.

Na senda da protecção dos produtos regionais e artesanato, outra proposta será a criação uma loja do pão de Úl. O princípio para tornar este anseio uma realidade já foi tornado realidade, sediar em Oliveira de Azeméis a Associação de Artesãos de Terras de Santa Maria que estavam em Santa Maria da Feira e ao mesmo tempo a recentemente criada confraria das papas de S. Miguel.

Não menos importantes para Dr. Hermínio Loureiro (HL) serão as circunstâncias que levam ao esvaziamento dos cinemas. Na sua opinião, hoje a oferta tecnológica é quase tão boa nas residências como nos cinemas de antigamente. A geração anterior ia ao cinema porque queria ver bons filmes com qualidade de imagem e de som. Hoje em dia, em casa, com pouco dinheiro consegue-se isso tudo, o filme, o conforto de casa e a qualidade que nos é transmitida. Será essa uma das razões que levou ao encerramento das salas de cinema concelhias. Hoje muito poucas pessoas vão a Aveiro ou ao Porto para ir ao cinema, as pessoas fazem da sua própria sala de casa a sala de cinema, e portanto essa também é uma concorrência acrescida. No entanto, o investimento em curso com o Azeméis Plaza, tem salas de cinema de pequena dimensão, não salas grandes e imponentes como Oliveira de Azeméis já teve, mas pequenas salas numa rede de distribuição nacional que o permite a rodagem dos filmes a custos mais baixos.

Outra perspectiva que importa realçar, na sua opinião, tem a ver com o período nocturno, é essencial ter também nesse período oferta de qualidade. Para isso sente ser preciso criar condições de segurança e de mobilidade, pelo que a aposta na zona pedonal terá sido importante. Reunindo estas condições será então necessário que os comerciantes se modernizem, sejam mais competitivos e que não baixem os braços.

A aposta na renovação do posto de turismo vai permitir a Oliveira de Azeméis ser pioneira numa iniciativa que a interliga com outros postos de turismo da zona norte. Para PM a cidade tem que ter dinamismo, ter exposições e ter estudantes, tudo atracções para que sejam as pessoas a circular que mostrem aos comerciantes a necessidade do comércio

nesse período. Criado esse dinamismo urbano, naturalmente o comércio começa a responder em conformidade. Quem quiser divertir-se e tiver qualidade na oferta em Oliveira de Azeméis estará aí, se houver pessoas há comércio, este é um princípio base na história do comércio tradicional. Estas são as questões políticas que urge definir como prioridade nestas matérias, referiu PM.

Outro aspecto apontado por ambos foi a criação da UAC para ajudar o desenvolvimento dos comerciantes a qual tem vindo a dinamizar e a inovar permanentemente as zonas envolventes do comércio tradicional, para o tornar mais competitivo. Sendo Oliveira de Azeméis uma cidade com muitas pequenas e médias empresas que laboram continuamente durante 24 horas, torna-se essencial possibilitar uma refeição rápida á meia-noite ou mais tarde. Muitos empresários que pelas particularidades das suas empresas trabalham 24 horas por dia e tem clientes estrangeiros que só ficam livres por volta da meia-noite ou uma da manhã não tendo onde jantar no concelho vêm-se assim forçados muitas vezes a ir ao Porto ou Aveiro. O presidente da Câmara sustenta que a restauração oliveirense é boa e diversificada dentro da gastronomia tradicional ou internacional, pelo que será importante assumir que a actividade dos restaurantes não é necessária só durante o dia.

Para HL é importante desmistificar questões que apontam que as pessoas não se identificam com Oliveira de Azemeis, que as pessoas têm vergonha de comprar no concelho, que os comerciantes são maus comerciantes, não é real. O Vereador PM sustenta que será importante adoptar políticas de proximidade que cativem as pessoas para o centro urbano. Continua, com o exemplo da baixa do Porto, que estava num abandono absoluto, e a Câmara com mediadas políticas, de ingerência, mudou essa realidade e hoje em dia toda a gente conhece as galerias da cidade do Porto. Sustenta que a vida nocturna no Porto recuperou, toda a gente quer ir para o Porto e, a verdade é que a partir das 18.00h, o movimento é completamente diferente. São estas medidas que têm que ser analisadas, tem que existir coragem e audácia pois Oliveira de Azeméis tem muito potencial em termos urbanos independentemente das questões laterais de falta de ambição dos próprios oliveirenses em se dedicarem á própria terra. A rua pedonal por exemplo é uma rua com fachadas e janelas lindíssimas, com história e com segurança. Mais, o melhor de Oliveira de Azeméis são as pessoas, as pessoas são boas, são puras, colaborantes, gostam de conviver, existem oliveirenses em todos os lados e estes identificam-se com Oliveira de Azeméis no exterior.

2.ª Questão

O novo Centro Comercial de que tanto se tem falado é considerado pela esmagadora maioria dos comerciantes como negativo para o comércio tradicional. Como avalia a autarquia esta opinião e que medidas pensam propor para lidar com esta resistência do comércio tradicional?

Em relação a esta questão ambos defendem que este centro comercial se enquadra numa tipologia urbana de novos centros comerciais, os quais surgem para criar uma nova centralidade e levam uma série de investimentos âncora sendo instalados nos centros urbanos mais pequenos. Segundo a opinião de PM, o que dizem os estudos é que os centros comerciais urbanos têm mais futuro que os outros existindo vários exemplos que o provam. Antigamente os centros comerciais eram utilizados para criar novas centralidades, a perspectiva da autarquia será que as pessoas vão ao centro comercial e de seguida vão aos restaurantes da rua, o que cria uma nova dinâmica ao Centro Comercial Rainha actualmente com as lojas vazias. Perspectiva-se então um aumento de fluxo de pessoas nas ruas circundantes e a zona ganhará outro vigor. Este será então um investimento reprodutivo e não dos que seca, neste caso o Centro Comercial no centro urbano tem a vantagem de ser atractivo para o comércio tradicional e para outro tipo de actividades.

Não sendo Oliveira de Azeméis apelativa economicamente para uma entidade privada, o surgimento de uma unidade comercial atractiva para o investimento já seria mais fácil captar esses investidores. A ideia do Vereador será a criação de um centro comercial tipo *open space* do estilo do Fórum Aveiro, captando a sinergia que existe na rua pedonal, no final da rua D. Maria I funcionaria como apoio ao comercio tradicional. Um espaço aberto, bonito e sofisticado com valências próprias de um centro comercial mas que tivesse a abertura á cidade e seu centro histórico. Obviamente que a conjuntura é má pelo que o projecto foi suspenso, no entanto, a realizar-se, o pouco comercio tradicional que ainda existe para proteger pode sofrer um empurrão com esta iniciativa.

3.ª Questão

Está bem patente que o Comércio tradicional não sobrevive só com o consumo feito pelos oliveirenses que o procuram e que a solução de muitos dos problemas deste sector de actividade passaria pela captação de clientes dos concelhos limítrofes. Neste

sentido a Câmara Municipal tem previsto estratégias para promover a vinda de forasteiros ao nosso concelho e fidelizá-los?

Para responder a esta necessidade o turismo é a estratégia eleita pela Câmara Municipal. A aposta na requalificação do parque de La-Salette e no parque Molinológico é boa prova disso. Também imbuídas desse espírito têm sido as medidas que visam fomentar e melhorar tanto o pólo da Universidade de Aveiro como a Escola Superior de Enfermagem pois mais do que atrair as pessoas pretendem fixá-las. Segundo o HL, com os novos censos já será possível ter uma ideia melhor da variação populacional, no entanto a percepção da autarquia aponta num aumento da mesma. A suportar esta ideia terá sido o passado recente onde o sector do vidro e dos moldes conseguiram trazer forasteiros para viver e trabalhar no concelho com a fixação de inúmeras novas famílias no concelho. Sustenta ainda que ao fim-de-semana os eventos desportivos das várias modalidades atraem forasteiros ao nosso concelho e ao centro da cidade. Outros eventos desportivos como a Volta a Portugal ou o campeonato da Europa de Hóquei em Patins também tiveram um papel importante neste sentido reforça HL.

A área cultural tem tido alguns resultados positivos, sendo mesmo o mercado à moda antiga um sucesso inquestionável, o qual ano após ano atrai mais pessoas para o centro urbano. Deste evento poderemos tirar algumas considerações importantes em relação a futuras estratégias. No primeiro ano que ele se realizou, o comércio estava fechado, no primeiro fim-de-semana que se encerrou a rua pedonal, o comércio da rua pedonal estava fechado, ou seja, a mentalidade é um aspecto importante a ter em conta e a trabalhar. O comerciante tem que se adaptar às características do mercado actual e perceber o que o cliente precisa.

Também sabemos que algumas freguesias limítrofes como Cesar, S. Roque ou Cucujães fazem as compras em S. João da Madeira, no entanto o concelho não deixará deixar de lutar por reconquistar essas populações, é importante trazê-las de volta e fidelizá-las para que elas sintam mais confiança na sua cidade. Oliveira de Azeméis tem que perceber que só criando uma identidade muito própria é que consegue ser diferente e afirmar-se, criar pólos de atracção para que as pessoas a procurem. Essas identidades têm que ser criadas e isso passará por dois aspectos a gastronomia e a componente geográfica do concelho. A gastronomia tem bons produtos que podem diferenciar o concelho dos outros, e em termos geológicos tem o parque molinológico, o rio Caima e o rio Antuã.

São essas as valências fundamentais em termos turísticos, na opinião da autarquia, para atrair turismo. Ainda nesta vertente existe a consciência das novas filosofias de turismo mais abrangentes, mesmo ao nível da Área Metropolitana do Porto, a autarquia sente que Oliveira de Azeméis tem que seguir o Porto, ser uma ramificação dessa metrópole, pois lá tem tudo o que não existe no concelho, o Vinho do Porto, o rio Douro, a gastronomia e os edifícios históricos. Enquadrado nesta estratégia, o aproveitamento expectável da ampliação do Porto de Leixões poderá proporcionar a possibilidade de atracar grandes cruzeiros e daí criar uma estratégia turística, defende PM.

Outro campo de acção importante já referido é a protecção de produtos tradicionais, e nesse aspecto a Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis é sócia fundadora da Qualifica que é uma associação nacional de protecção dos produtos tradicionais portugueses que tenta, a par do Ministério da Agricultura e de outros Ministérios, proteger esses produtos verdadeiramente tradicionais. O pão de Ul é um dos produtos de excelência e é pretensão da autarquia que seja o primeiro produto deste género a ser certificado a nível mundial. Ainda segundo PM, poderá este produto estar inscrito num roteiro turístico criado a partir da porta de entrada que será o porto de Leixões ou mesmo o aeroporto Sá Carneiro se ampliado como previsto.

4.^a Questão

Sabendo-se que a autarquia é proprietária de espaços desocupados e com boas condições para a actividade comercial no centro urbano. Partindo deste pressuposto, como encararia a autarquia a possibilidade de promover a vinda de lojas âncora para o centro da cidade e que argumentos pensam ter para as convencer?

É uma questão que está em aberto e é mesmo encarada com interesse, tendo sido até efectuado contactos aos investidores dessas lojas âncora, no entanto a altura não é favorável para investir. A autarquia aceita que infra-estruturas próprias possam ser adaptadas para servir de atracção às lojas âncora e elenca mesmo algumas possibilidades (o caso da casa de Sequeira Monterroso, Casa dos Mateiros ou a antiga Mercantil).

Mais espaços estão já identificados como importantes para esta estratégia e até já terão sido propostos por exemplo ao McDonald's, infelizmente a empresa não mostrou interesse. A autarquia não é indiferente a esta questão, as isenções são *peanuts* para uma questão desta natureza, as taxas de licença são inócuas em relação às mais-valias que irão

trazer, afirma PM. Para ele, estes problemas são de nível macroeconómico, hoje em dia todos os investimentos das grandes marcas são altamente pensados e criteriosos, nunca se aposta á procura de nichos de mercado, o mercado está lá ou não está. Antigamente procuravam-se nichos de mercado arriscando, agora prefere-se estar numa lista de espera dum Centro Comercial e depois pagar rendas elevadas em vez de arriscar em zonas pedonais de graça. Continua, a Câmara nas suas parcas limitações tem que criar um dinamismo social citadino e através disso tentar demonstrar a capacidade dos investimentos resultarem. Demonstra a sua frustração pelo facto de ao apresentar uma proposta a uma grande marca, esta pede logo o estudo de vitalidade urbana, hoje é a autarquia que deve provar que o investimento é viável. Mesmo, partindo do pressuposto dos concelhos limítrofes não terem estas estruturas, esta opção passaria sempre pela distribuição de risco. Uma empresa como a FNAC só viria para Oliveira de Azeméis sem risco, pelo menos nos primeiros anos, ou seja, criar uma Parceria Público Privada de investimento que permitisse ao privado salvaguardar-se numa fase inicial. Ao entrarem com as autarquias nos investimentos só assumem parte do risco, montam a loja, mas o espaço seria a custo zero e o risco dos primeiros três anos é suportado a meias. À autarquia não custaria nada assumir isso se fosse certo o retorno, agora considerando as dificuldades financeiras que a Câmara apresenta não é fácil assumir esta parceria. Assistimos à questão do ovo e da galinha, um esta à espera do outro a ver quem dá o primeiro passo. Uma empresa do género Fnac ou McDonald's traria movimento às ruas mas sem esse movimento estas estruturas não vêm, logo não podem investir.

5.^a Questão

A possibilidade de articular o novo Centro Comercial com lojas âncora espalhadas entre o comércio tradicional numa lógica de centro comercial misto parece-lhe um rumo viável e favorável para todas as partes envolvidas?

Segundo HL e PM este modelo será o futuro, ou seja, não passará por meter as pessoas nos centros comerciais, mas sim, fazer que estes sirvam de alavanca ao comércio. O caso do Chiado em Lisboa onde existe a Fnac, adianta PM, se os transeuntes pretenderem ir a outras lojas tem que deslocar-se desta loja á baixa.

Mesmo na pior hipótese, que seria um centro comercial fechado, podemos adoptar os conceitos modernos adaptados às carências da própria cidade promovendo o comércio

mais fragilizado na cidade. Desta forma o centro comercial será um catalisador da dinâmica que se pretende, no entanto, se o investidor não abrir no centro comercial e não estiver interessado em ir para o junto do comércio tradicional não torna a estratégia viável. Nesta perspectiva, o centro comercial poderá ser prejudicial para o comércio tradicional pois acabará por secá-lo. No entanto, a autarquia não teme esta situação, para PM, a concorrência seria estimulante e porque muitas das lojas que estão abertas não apresentam as condições concorrenciais para estar abertas. Nesta lógica ocupam o espaço que poderia ser para outras lojas, mais competitivas e sofisticadas, não permitindo a renovação que para a autarquia será essencial. Sem este raciocínio o seu destino será a falência, isto é a lei do mercado, e o comércio de qualidade, esteja ele onde estiver, sobrevive. Terá que fazer a diferença pelo gosto que incute no cliente que fica a gostar da loja, do produto, da qualidade no atendimento ou do preço. O comércio tradicional tem que incutir no cliente o sentimento que é melhor servido indo ao comércio tradicional, onde é conhecido, atendido e acarinhado de forma mais personalizada e onde sabe de antemão que encontrará aquilo que quer. Em Oliveira de Azeméis existem estabelecimentos com estas características, não há nada que os extinga. Como exemplo PM, aponta o caso do Stapples que diziam iria arrasar com as lojas de informática, e elas sobreviveram, afirma, fizeram isso pela sua diferença e capacidade de inovar. As que fecharam, por certo não tinham qualidade, ou não tinham preços concorrenciais, como poderá ter sido o caso das livrarias e papelarias que não tiveram a perspicácia de se adaptarem aos novos tempos. Actualmente, existem vários conceitos de livraria tipo FNAC, as comerciantes não se apercebem disso, os clientes modernos querem ler um livro e estar a tomar um café, estar atento e adaptado às mudanças é essencial. Por isso, se perguntam à autarquia se a preocupa que abra o centro comercial e que feche algum comércio, a resposta é, desde que exista de facto uma reanimação de oferta, essa preocupação é pequena.

6.^a Questão

Em alternativa a um novo centro comercial, estão pensadas estratégias a curto prazo com alternativas para salvaguardar o futuro do comércio em Oliveira de Azeméis?

Para HL, a prioridade será uma estratégia de proximidade entre a autarquia e os comerciantes oliveirenses, aproveitando uma excelente relação existente, incentivando a

sua modernização e mobilização. Por isso é que os programas de candidatura á modernização do comércio têm sido um sucesso e os comerciantes têm aderido. Situações como a iluminação de Natal e um conjunto de eventos que atrai muitas pessoas ao centro da cidade serão para continuar. É evidente que o objectivo passa pela fixação de um centro comercial, caso isso não seja possível, por razões alheias á autarquia, não podem baixar os braços, procurar soluções alternativas e dar cada vez mais vida á cidade será o caminho. No entanto, interessa referir que, a criação da UAC foi um bom passo, é uma forma de ter acesso a alguns fundos comunitários, além de que, fomentou a proximidade e uma lógica de área de intervenção com os comerciantes. A UAC no seu princípio fundamental tem alguma pertinência para Oliveira de Azeméis pois será através de uma dinâmica muito própria, de proximidade, aconselhamento e apoio ao comerciante que conseguirá dar uma maior solidez ao comércio.

Para ser comerciante em Oliveira de Azeméis é preciso ser-se muito resistente até que se não fosse através dessas associações e de uma atenção própria da autarquia para políticas de atendimento favoráveis tudo seria mais difícil. As políticas devem estar atentas a problemáticas tais como a possibilidade de alargamento de horário, isenção de taxas, flexibilidade de ocupação de espaço público e criação de eventos que promovam as zonas urbanas de maior dificuldade de captação de transeuntes.

7.^a Questão

Que medidas a autarquia admite vir a criar no sentido de apoiar os comerciantes que pretendam modernizar os seus espaços comerciais para os tornar mais atractivos, logo mais competitivos?

Neste sentido o questionário efectuado aos comerciantes foi muito incisivo e pretendeu de uma forma clara perceber a opinião daqueles que diariamente lutam pela sobrevivência dos seus espaços comerciais. Ao nível dos gráficos 6.1, 6.2 e 6.3 podemos perceber que a ajuda principal que a autarquia poderá dar aos comerciantes será ao nível dos benefícios fiscais. Neste sentido, HL já havia referido que apesar de a autarquia se encontrar ao abrigo de um plano de saneamento financeiro, uma das medidas tomadas foi isentar as esplanadas durante algum tempo, para que os estabelecimentos se expandam para a rua e criem outras condições para os clientes. Foi uma medida simples mas que deixou os comerciantes e utilizadores da rua satisfeitos dando assim mais competitividade

aos comerciantes. Ainda relativamente a este aspecto PM defende que o comércio já pouco ou nada paga à Câmara Municipal, pelo que não seria pela isenção de taxas para reinvestir nos seus estabelecimentos que faria muita diferença. O aspecto principal terá a ver com a capacidade que a Câmara terá de apelar ao interesse comercial dos próprios comerciantes, o que não tem sido fácil. Também como um aspecto importante para o comércio, os comerciantes pedem a agilização dos processos burocráticos ao nível da autarquia (gráfico 6.2), situação que a autarquia assume como real e assume o compromisso de ser uma etapa importante a atingir. O comércio tradicional tem sempre incutido uma tendência de base familiar, um negócio de família que às vezes passa a ser segundo negócio e cuja filosofia nunca é a ânsia de lucro (Gráfico 12). Também será importante criar uma dinâmica de constante modernização nos comerciantes, estes quando questionados sobre este assunto assumem níveis de concordância bastante elevados (Gráfico 4.1). Alguns comerciantes de mais idade já não têm a habilidade para captar o interesse dos clientes mais novos e ao mesmo tempo resistem à modernização dos seus espaços, serão esses os que assumem já estar acomodados com a situação. Algumas actividades que ocorrem na zona pedonal ao fim-de-semana, até com concentrações interessantes de populares, não são suficientes para cativar os comerciantes a abrir as portas e não há uma loja ou café abertos. Isto mostra bem a sensibilidade que é preciso ter para encarar estas matérias, pelos menos os comerciantes deveriam ter o estímulo de ir ver se valia a pena abrir o negócio, afirmava PM.

Contudo na opinião da HL a tendência natural é a procura dos grandes espaços comerciais e de Oliveira de Azeméis até aos mais próximos dista cerca de 30 minutos, e enquanto vão passeiam, falam com a família, vão esquecendo problemas do dia-a-dia e portanto ao sair deixam para trás os problemas. Sair do nosso espaço natural é uma tendência instintiva do ser humano, de nos afastarmos do sítio onde vivemos para os momentos de lazer. A defesa do comércio de proximidade funciona de maneira diferente, procura nichos de mercado, e tanto por HL como PM reforçam as respostas à questão 8 dos comerciantes onde podemos observar uma resposta tímida já neste sentido por parte dos comerciantes. Os gráficos 4.1, 4.2 e 4.3 deixam perceber que para além da modernização dos espaços a preocupação principal é formar-se para vender melhor e tomar medidas de fidelização de clientes.

A autarquia por sua vez defende que estamos num momento de reflexão e de pensar estratégias antes ainda de as por em execução. É necessário reciclar

conhecimentos para preparar novas estratégias para quando as pusermos em prática termos pensado bem a estratégia afirma PM.

8.^a Questão

Considera que existe uma responsabilidade partilhada por esta situação, fruto da inadaptação da autarquia e comerciantes às novas solicitações das sociedades de consumo modernas, ou poderá ser esta uma questão mais da responsabilidade dos comerciantes?

Neste campo o HL defende que cada um tem que assumir as suas responsabilidades e que compete à própria autarquia criar os mecanismos e os meios, para implementar as políticas de forma a possibilitar os recursos. A culpa não morre solteira, e o hiato que não permite perceber quem começou primeiro a contribuir para o abandono do comércio tradicional, as más políticas, a falta de percepção ou perspicácia, a ânsia de lucros e de novos mercados dos próprios comerciantes torna mais sensato falar de uma responsabilidade partilhada.

Como exemplo desta situação HL aponta uma política de eventos, animação de rua como no caso da *funzone*, apesar dos resultados frustrantes no seu início, deu indicadores de da possibilidade de uma dinâmica de grupo, de viver e participar nas iniciativas da cidade. Segundo PM a ideia é que este movimento se vá reproduzindo e quanto mais gente vem, mais gente quer vir. Se os comerciantes acompanharem, tiverem as lojas abertas, procurarem ser competitivos com bons preços poderão ser o início desta revolução, será necessário reverter os resultados do gráfico 3.1, que apontam para uma fraca adesão às actividades promotoras das ruas comerciais.

Para PM, os municípios e os comerciantes que souberam investir e aplicar técnicas de captação de clientes ainda tiram alguns dividendos. Elenca como bons exemplos os casos de cidades como Figueira da Foz, Portimão e Lagos as quais optaram por prestigiar a sua faceta histórica, e começaram a massificar a área turística protegendo o seu património cultural e histórico. Segundo ele, o turismo conseguiu manter o comércio, e nessa lógica pensa que só o turismo e o desporto poderão trazer pessoas de fora para Oliveira de Azeméis, criando circuitos urbanos ligados a outras cidades. Tanto HL como PM apontam o Inatel como exemplo de uma aposta neste âmbito, esta estrutura tem toda a colaboração da Câmara, para tudo o que precise nas suas visitas a Oliveira de

Azemeis. É importante trazer grandes eventos para o concelho, Portimão entrou no mapa quando começou a investir nos grandes projectos, o autódromo do Algarve é um exemplo disso. Portimão passou a ser uma referência mundial para as iniciativas que realiza, é um exemplo do que é saber realizar e aproveitar ao máximo os recursos.

Segundo PM, a primeira explosão dos centros comerciais foi pelo preço, hoje já não é assim as pessoas vão aos centros comerciais pela loja X ou pela loja Y, pelo que será importante criar e fomentar a marca de Azeméis. Apostar em valências que distingam o concelho e que sirvam de alavanca, com ganhos para o comércio directa e indirectamente, isto se houver capacidade de adaptação às novas realidades. O fomento na área urbana de lojas com produtos de alta tecnologia, marcas que os jovens gostam e uma maior oferta e diversidade deverá ser uma prioridade. Perceber que tipo de eventos conseguem arrastar massas e apostar neles, como exemplo temos as corridas de auto crosse que enchiam Oliveira de Azeméis aos Sábados á tarde como concorda PM. A título de remate a esta questão HL vinca que é importante percebermos que a última palavra dos lusíadas é inveja, e ninguém tem que ter inveja de ninguém. Se há comerciantes que têm sucesso temos que estar contentes, se arriscam temos que estar satisfeitos, e temos que os apoiar e estamos preparados para o fazer.

9.^a Questão

Uma das situações que mais agradaram aos comerciantes nas propostas que analisaram, de forma a relançar os seus espaços comerciais, foi a redução dos valores das taxas e licenças por parte da autarquia. Considera possível a aplicação desta medida, não apenas em diminuição do valor das taxas mas como incentivo ao reinvestimento do valor reduzido nas taxas em beneficiação dos espaços comerciais?

A autarquia está perante um plano de saneamento financeiro, pelo que tem que maximizar as receitas fiscais, ou seja, utilizar os valores médios e máximos de referência ao que obriga o plano de saneamento financeiro. Pese embora esta circunstância existem outras formas de apoiar e de compensar, por exemplo com o trabalho da UAC, que organiza passagens de modelos e o comércio de calçado e têxtil mostra os seus produtos. A UAC contrata os modelos gerindo todo o evento, o comerciante só mostra o seu produto e marca. Também a isenção das taxas de esplanadas é já um incentivo. Esta medida em consonância com o concurso de montras e outros atractivos serão a forma que

a autarquia utiliza para ajudar. A candidatura ao PROCOM, o último programa comunitário a que tiveram acesso, onde a taxa de adesão foi enorme leva a pensar aplicar outros programas para animar o comércio tal como o MERCA ou o MODCOM. Falta no entanto um programa que se destine exclusivamente aos comerciantes.

10.^a Questão

Tendo a autarquia um gabinete vocacionado ao apoio aos comerciantes, como explica que uma das preocupações destacadas pelos comerciantes seja a falta de agilidade de processos burocráticos para a abertura de novos espaços comerciais? Que medidas poderiam ser tomadas para alterar esta situação?

Neste momento a autarquia leva a cabo uma reorganização face á nova legislação, a qual entre outras coisas, fala de licenciamento zero e outras inovações, como o caso da criação da empresa na hora. Também está prevista a criação de uma loja do cidadão de 2.^a geração em Oliveira de Azeméis, no entanto, a autarquia aspira ser o menos burocrática possível. No entanto deverá sempre de imperar o bom senso para partilhar as dificuldades e para encontrar as melhores soluções, porque mesmo que exista um certo facilitismo para abrir negócios, em algumas circunstâncias leva a problemas, e perante estas queixas a lei obriga a actuar na salvaguarda do interesse público. No entanto a politica da autarquia será primeiro ter uma atitude preventiva e só depois uma atitude punitiva.

Esta será uma carência não só das autarquias, pois o estado começou tarde a perceber que não se pode demorar seis meses a criar uma empresa. Hoje em dia a economia gira a uma velocidade que não permite burocracias exacerbadas que não permitam o normal desenrolar das necessidades de instalação e funcionamento de uma empresa. A Câmara Municipal está a ajustar no seu novo organigrama funcional de gestão de recursos humanos e em 2011 já estará completamente concluído para uma nova orgânica funcional. Esta nova orgânica passará por novos gabinetes, extinção de outros e adequação de alguns. O gabinete de apoio ao empresário tem que necessariamente ter autonomia, não pode depender do andamento daqueles de que depende em termos estruturais. Portanto deve ter uma dinâmica muito própria e se precisamos de um licenciamento temos que ter a sensibilidade interna para perceber que para ajudar o empresário a estabelecer-se não submetendo às mesmas regras de um licenciamento industrial. É essencial perceber que há meios de agilizar e acompanhar esses processos,

por isso, será importante criar uma equipa profissionalizada, que seja capaz e ciente do que pode ser necessário que um empresário se consiga instalar com maior facilidade no concelho. Poderá não ser fácil perceber isto mas teremos que caminhar para o licenciamento condicional, independentemente de não estar tudo tratado, se estiverem assegurados os requisitos mínimos, dever-se-á dar o licenciamento condicional. Isto não é possível em termo legais não seria possível mas em termos estruturais de gestão da Câmara já será.

11.^a Questão

Surgiu, no decurso da realização desta pesquisa, a clara ideia que o triângulo à volta do comércio tradicional, comerciantes, associação comercial e UAC, não tem a articulação necessária. Como explica que estes três actores, apesar de terem o mesmo objectivo, não consigam articular-se e trabalhar em sintonia? Não será esta situação, uma das prioridades, tendo em vista a resolução dos problemas do comércio tradicional? Que contributos a autarquia pensa poder dar para promover a unificação destes intervenientes?

A autarquia já reuniu dezenas de vezes com a Associação comercial e será importante ressaltar que o âmbito da UAC é diferente do da AC. A UAC trabalha no centro urbano, a AC é do concelho de Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra. Esta até podia ser presidida por Vale de Cambra e aí a articulação com a UAC seria mais difícil, pois este seria de um concelho vizinho que actuará sobre o nosso, argumenta PM. Ninguém está incompatibilizado, estamos todos interessados em melhorar quer em aspectos informativos quer em formativos. A Câmara, nesta situação, tenta sempre ter esta atitude preventiva e não a lógica punitiva, quanto mais e melhores comércios em Oliveira de Azeméis melhor para todos, essas entidades não são um problema são ambas parte da solução. Existe um longo caminho a percorrer, limar arestas para que a UAC faça o trabalho no centro urbano e a AC faça outro trabalho fora do centro urbano, pois a UAC não pode intervir fora do centro urbano. A UAC e a AC têm muito a aprender uma com a outra, elas complementam-se e isso é importante e com frontalidade temos que falar isto com os dirigentes de ambas.

PM confessa algumas dificuldades a trabalhar neste dossier e apercebeu-se ao longo deste percurso que, apesar de uma empatia entre a AC e a UAC existia um

afastamento acentuado pela incapacidade que a AC tinha em termos financeiros de apoiar as iniciativas da UAC. Mesmo em termos de estrutura e recursos humanos era sentida essa dificuldade, a UAC começou a aperceber-se que não se podia socorrer da AC para levar a cabo algumas iniciativas. Apesar de haver essa parceria e essa confiança de princípios, na prática não resultava e a UAC vivia muito do financiamento da Câmara e dos recursos técnicos e materiais desta. Portanto, evidenciava-se uma tendência para um cenário em que só dependeria da Câmara Municipal e dos seus meios, o que levaria a uma óptica de distanciamento entre as políticas da UAC e da AC que pese embora alguns digam que sim na opinião de PM até hoje não chocaram, existe um distanciamento mas nunca foram conflituantes.

A autarquia achando que nenhuma instituição pública poderá estar a financiar uma associação onde não tenha poderes, o caso da UAC, optou por colocar uma direcção maioritária da Câmara Municipal. A UAC tem apenas a função de gerir eventos, é uma entidade que capta para si a responsabilidade de os dinamizar, claro que previamente aprovados pelo IAPMEI e Ministério da Economia.

8. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico e como o próprio nome indica a análise SWOT, do termo original em Inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, será o estudo dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Os pontos fortes e fracos serão internos à parte dos interessados e dependem deles próprios, enquanto as oportunidades e ameaças se referem à relação dos interessados com o ambiente externo.

Resumidamente, a análise SWOT vai permitir revelar os pontos fortes e fracos do caso em estudo, e as oportunidades e ameaças existentes no mercado. Um requisito fundamental a ter em consideração antes de iniciar uma análise SWOT é clarificar que objectivo pretendem alcançar. O que pode ser um ponto forte no contexto de um objectivo pode ser um ponto fraco se alguns interessados perseguem outro objectivo. Considerando, por exemplo, a instalação de um centro comercial na área envolvente do comércio tradicional. Se o grande objectivo estratégico passar por utilizar essa capacidade para captar um número promissor de novos clientes para o comércio tradicional, aí existe nesta medida uma grande capacidade e é considerada uma força. Por outro lado, se a medida, prevê uma diminuição da procura dos comerciantes de rua em vez de uma solução para o problema passa a ser uma agravante, e a partir daí passará a constituir uma fraqueza grave.

Os tempos são incertos para os negócios em todo o mundo, se uma reflexão estratégica sempre foi importante, actualmente são vários os factores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização, assim como o clima de desaceleração económica, são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente e basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo. (Leandro Bicho, 2006). Partindo do questionário entregue aos comerciantes locais e da entrevista feita ao Presidente da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis e respectivo Vereador responsável pela área do comércio, chegou-se à elaboração dos pontos que a seguir se apontam para discussão tentando que a partir desta análise se vislumbre uma solução para o caso de Oliveira de Azeméis que está a ser alvo de discussão neste trabalho académico.

Pontos Fortes

- Know-how patenteado da produção de um produto único, o pão de Úl.
- Percepção da possibilidade de reeditar eventos que no passado conseguiram ter sucesso na atracção de forasteiros a Oliveira de Azeméis.
- Excelentes relações entre comerciantes e população.
- Consciência da necessidade da criação de ferramentas de fidelização do cliente e consequente vontade de o fazer.
- Motivação para a inovação e rapidez na tomada de decisões por parte da autarquia.
- Empenho da autarquia na realização do projecto de revitalização.
- Autarquia com abertura a colaborar na criação de condições para a abertura de lojas âncora estratégicas para o reforço da actividade comercial.
- Potenciais clientes alvo nos concelhos limítrofes.
- Possibilidade da criação de imagens de marca quer ao nível de produtos como de locais para oferta turística.
- Decisores políticos do concelho sensibilizados para a necessidade de apoiar as mudanças necessárias por parte da autarquia e todos em concordância nestas matérias.
- Grande envolvimento e espírito de missão de todos os intervenientes deste processo desde os comerciantes, da Associação Comercial, da UAC e Autarquia.
- Escolas de ensino superior instaladas no concelho e a perspectiva da criação de um pólo da Universidade de Aveiro.
- Muitos tipos de comércio ainda por explorar permitindo a inovação na oferta de produtos. Quase não existem lojas de marca franchisada.
- Criação de cursos ligados à actividade comercial por parte da Associação Comercial na tentativa de desenvolver novas competências e ferramentas aos comerciantes.

Pontos Fracos

- A falta de conhecimentos em técnicas de venda por parte de alguns comerciantes, havendo resistência dos mais velhos e aperfeiçoar-se e aprender.
- Muitos dos produtos apresentados não são de grande procura no mercado e as marcas mais conhecidas e procuradas muitas vezes não se encontram disponíveis nos comércios da cidade.
- Falta de canais de distribuição de informação eficientes e céleres e com transmissão em tempo útil de iniciativas feitas em prol do comércio tradicional.
- Gabinete de apoio ao comerciante ainda muito burocrático e lento levando a muitas reclamações.
- A falta de diversidade na oferta de produtos por parte dos comércios é bastante acentuada sendo um estímulo à procura em concelhos limítrofes.
- Localização geográfica perto de dois grandes centros urbanos, Aveiro e Porto, com ofertas muito superiores em diversidade levando à conquista de muitos potenciais clientes ao comércio tradicional.
- Espírito de equipa dos grupos de trabalho Comerciantes, Associação comercial e UAC bastante fraco.
- Muitas lojas fechadas e outras muito antiquadas a precisar de remodelação.
- Pouco pessoal especializado em técnicas de venda nesta área.
- Fraca adesão da população a algumas actividades promovidas.

Oportunidades

- Uma percepção da autarquia de que o mercado é vasto e ainda está por explorar poderá motivar uma procura por parte de novos investidores.
- Filosofia de proximidade e de atendimento personalizado existente no comércio actual.
- Possibilidade da abertura do concelho a novos tipos de turismo.
- Condições ímpares na região para aspectos como os parques molinológicos, pão de Úl, Parque de La-salette.
- Primeiro grande projecto escolar ao nível da formação superior no concelho de Oliveira de Azeméis em estudo.

- Criação de parcerias com novo centro comercial.
- Espaço existente em áreas nobres para a abertura de novos espaços comerciais no centro urbano.

Ameaças

- Preços dos artigos vendidos em grandes superfícies em zonas limítrofes bastante competitivos.
- Gostos dos clientes alteram-se constantemente e não existe ainda uma filosofia de acompanhar esta necessidade por parte do comércio.
- A entrada do novo centro comercial que, se não for bem estruturada, poderá acabar com o restante comércio tradicional.
- A concorrência com marcas de comércio global que têm mais e melhor escolha dentro das grandes superfícies.
- Mentalidade da população com tendência a procurar fora do concelho os produtos que pretende adquirir.
- Falta de meios financeiros por parte dos comerciantes para a renovação dos seus espaços.

8.1 Conclusões obtidas da análise SWOT

Pela aplicação da análise SWOT podemos descortinar e desenvolver algumas linhas de acção que poderão ajudar a enfrentar o desafio a que nos propusemos, Modernização do Comércio Tradicional - O Caso de Oliveira de Azeméis. Estas linhas de acção são transversais no âmbito das mais-valias de aplicação a todos os envolvidos neste objectivo.

1. Incentivar a colaboração entre comerciantes, Associação comercial e UAC
2. Reforço da aposta no potencial turístico concelhio.
3. Promoção de eventos e animação cultural próximo das zonas comerciais.
4. Melhoria da mobilidade, acessibilidades nas áreas comerciais acompanhando uma requalificação e reordenamento do espaço público em parceria com UAC e Associação Comercial.

5. Dinamização da reabilitação dos espaços comerciais
6. Promoção de acções periódicas que tragam grandes afluências de público ao centro urbano.
7. Intensificação da formação e informação dos comerciantes em técnicas de modernização e inovação em espaços comerciais.
8. Promoção da criação de uma parceria entre o futuro centro comercial e a zona pedonal e promoção da abertura de lojas âncora no centro urbano de Oliveira de Azeméis.
9. Cruzamento de acções com mais sucesso com as menos eficazes até ao momento.

8.2 Explicitação das acções propostas

- Promoção da colaboração entre comerciantes, Associação comercial e UAC.

Tanto no questionário, onde observamos níveis de adesão baixos a actividades para todo o comércio, como nas duas entrevistas foi evidente que este é um assunto mal resolvido. Seria importante promover uma auscultação das partes envolvidas e garantir que as sinergias resultantes desta intervenção produziram os efeitos desejados. Para promover o diálogo penso que ninguém estaria melhor posicionado que a autarquia na pessoa do seu Presidente – Hermínio Loureiro – ou do Vereador com este pelouro – Pedro Marques – para moderarem o processo que conduziria aos acertos finais necessários para promover finalmente a concordância essencial aos três agentes fundamentais neste processo. Ainda neste âmbito seria importante que os comerciantes saíssem dos seus "casulos" e praticassem sessões de Brainstorming conjuntas, aproveitando esta aproximação e mesmo através da AC como promotora dessas actividades, onde as experiências de todos seriam capazes de levantar o véu para estratégias e podendo estas sessões fomentar uma maior proximidade entre os intervenientes. Até podemos admitir que colocando as pessoas a falar se consiga que se consiga atingir uma base de colaboração pois todos são interessados na criação de uma dinâmica positiva.

- Reforço de infra-estruturas ligadas ao turismo.

É natural que o turismo seja um dos mais importantes motores da economia pelas transacções que gera. É natural que se queira promover um sentimento de bem-estar nas pessoas que procuram as zonas comerciais, começando pelos habitantes locais. A procura de forasteiros pela aposta no turismo, muito referida pelos autarcas, será outra das prioridades assumida por estes. Uma grande parte da entrevista de HL e PM assentou na necessidade de apostar no turismo como complemento de outras iniciativas.

Já no inquérito a percepção que os comerciantes mostraram na necessidade de modernizar os seus comércios (quadro 4) foi peremptória, sendo esta reforçada por ambos os autarcas, pois seria uma premissa fundamental na aposta que o turismo representa para a autarquia. Caberá à autarquia promover estratégias para trazer turismo a Oliveira de Azeméis cabendo depois aos comerciantes a tarefa de os fidelizar tornando apetecível o comprar em Oliveira de Azeméis e promover as vantagens da zona.

As apostas referidas por ambos os autarcas, tais como a requalificação que se está a efectuar das zonas dos moinhos e a aposta em actividades no centro da cidade, tal como o mercado à moda antiga ou feira de artesanato são bons exemplos disso. Também é referido por HL o parque urbano florestado que tem previsto a sua entrada em obras de modernização, o qual, no seu coração, tem uma estalagem com potencial para ser intervencionada e resultar num óptimo empreendimento de turismo sénior, familiar ou até pólo de realização de eventos (congressos, seminários ou palestras). Esta estratégia vem na sequência da política camarária de criar a imagem de marca que chame os forasteiros à cidade e que os faça falar do que cá viram e levá-los a aconselhar a visita ao nosso concelho. Outra aposta forte da autarquia será o pão de Úl em fase de certificação, as Papas de S. Miguel, e alguma gastronomia que dentro de portas cria o seu nicho fidelizado e que com a promoção adequada através de empresários, como refere o Presidente da Câmara, poderá saltar fronteiras e convencer os forasteiros a experimentá-lo. O Vereador por sua vez, defende criar as sinergias necessárias para as promover e integra-las num roteiro turístico próprio deste tipo de gastronomia, tentando aproveitar o público-alvo que procura este tipo de gastronomia. Oliveira de Azeméis desde que perdeu a estrada nacional numero 1 para o IC2 deixou de ter os forasteiros a ser obrigados a passar no concelho nas suas longas deslocações entre o norte e o sul, mais tarde veio a auto-estrada que desviou ainda mais o trânsito, pelo que sem incentivos ninguém sairá do

seu percurso para parar na cidade, rematou PM. Esta preocupação ficou perfeitamente evidenciada nos gráficos 7.1, 7.2 e 7.3 segundo os quais os comerciantes percebem a necessidade de fidelizar os seus clientes.

- Criar condições de segurança para transeuntes

O reforço da iluminação pública existente e instalação preferencial de iluminação LED seria uma acção a estruturar em parceria entre a Câmara Municipal e a EDP de forma a tornar as ruas mais atractivas no período nocturno. Foi referido pelos comerciantes nas primeiras interpelações efectuadas que as ruas não estariam convidativas no período nocturno e que esse factor era bastante dissuasor para a população. Para tornar as ruas mais seguras e tornar o ambiente agradável para os cidadãos seria importante investir na segurança visível, para que as pessoas se sentissem confortáveis enquanto passeiam e se divertem. A segurança para ser sentida tem que ser visível, pelo que tanto o reforço do policiamento faria como a utilização da videovigilância fariam todo o sentido. Ambas teriam um efeito dissuasor na prática de actos de vandalismo ou de alterações da ordem pública, promovendo a segurança do comércio.

- Promoção de eventos e animação cultural próximo das zonas comerciais.

Oliveira de Azeméis já viveu momentos áureos na sua história, em que era procurada pelos forasteiros e pelos concelhos vizinhos como foi referenciado logo na primeira questão efectuada aos autarcas entrevistados. As festas de La-Salette traziam autenticas multidões às festas e o culto do Parque de La-Salette fazia com que todas as excursões que se prezassem parassem no parque para o conhecer. No entanto o turismo foi mudando e as pessoas já procuram outro tipo de lazer, parques mais modernos com outro tipo de atractivos. Esta percepção é comum aos dois autarcas e ambos ambicionam reverter novamente este estado das coisas com investimentos já direccionados para essa requalificação.

Pese embora as acções concertadas nas ruas pedonais, dinamizadas pela acção concertada da AC, UAC e comerciantes, mantém-se um desinteresse preocupante da população em circular nelas. É sentida por parte dos comerciantes uma desmotivação, o

que pode ser comprovado no inquérito pois apesar de a maioria achar as actividades desenvolvidas benéficas (gráfico 2.1), menos de metade dos comerciantes assume participar nas mesmas (gráfico 3.1). O que está a ser feito é importante mas, é manifestamente pouco, os resultados demonstram isso, será essa a sensação dos comerciantes, apesar da ideia da Câmara ser contrária e achar que é preciso envolver o máximo de comerciantes possível nos eventos. O vereador PM referia o desalento de organizar eventos nestas zonas e constatar que praticamente todas as lojas estavam encerradas.

Alguns comerciantes referiam, enquanto preenchiam os inquéritos, que o jardim público terá condições ímpares para ser um pólo de atracção como em tempos já foi. Para isso seria importante aumentar os espectáculos de bandas filarmónicas e bandas de garagem, coros, grupos teatrais, orquestras e exposições de alunos da academia, escolas de música, actividades culturais de escolas do concelho entre outras possibilidades. A autarquia concorda e adianta até que, estando o jardim num dos extremos da zona pedonal, poder-se-ia tentar criar uma dinâmica em que no jardim ocorreria uma destas actividades e na Praça da Cidade no outro extremo poderíamos, por exemplo, ter exposições artísticas (ou vice-versa), para que com estas duas centralidades se promova a circulação das pessoas pelas ruas comerciais. Será uma verdade sentida o facto de muitas vezes resultar a colocação dos habitantes como protagonistas de actividades promotoras da cidade. Isto pois se uma escola de musica com crianças actua, arrasta os pais, irmãos, tios e colegas, se um desfile de modelos integra modelos amadores do concelho poderá ter o mesmo efeito. Neste sentido até se podia poupar os cachets da contratação de modelos profissionais. Esta estratégia aumentaria eventualmente a quantidade de espectadores logo consumidores do comércio envolvente pois este tipo de eventos dificilmente atrairá espectadores de fora do concelho.

Também nesta área de actividade a aposta num programa com periodicidade bissemanal e ao fim da tarde durante os meses de Verão será uma possibilidade. Passagens de modelos, bandas filarmónicas, bandas de garagem, grupos corais, grupos de teatro, orquestras, escolas de dança, academia de música, exposições de alunos das escolas do concelho em acções ligadas à disciplina de área projecto, passagens de modelos, animação de rua (teatro de rua, mimos, música, malabarismo, etc.), aeróbica, feiras de artesanato, feira do livro, feira da criança, feira do idoso, exposições artísticas (artistas e alunos), exposições de gastronomia, feiras agrícolas, feiras industriais, exposições

caninas, etc. Como se vê o rol de oportunidades é imenso, basta perceber como o fazer e o que resultará melhor na cidade. No inverno aproveitar os Cinemas Gemini (actualmente encerrados) e o Cineteatro Caracas ou manter uma estrutura que suporte a realização de eventos na zona da Praça da Cidade. Todas estas possibilidades são encaradas pela autarquia e aceites por muitos comerciantes, será uma tarefa difícil colocar toda esta engrenagem a funcionar pela articulação de meios humanos, técnicos e materiais que necessita, será uma aposta a equacionar.

- Melhoria da mobilidade, acessibilidades nas áreas comerciais acompanhando uma requalificação e reordenamento das zonas de laser.

Foi evidenciado pelos autarcas que a aposta no turismo seria essencial para atrair forasteiros à cidade e criar-lhes o hábito de regressar ao centro urbano de oliveira de Azeméis. A população do concelho (cerca de 70.000 habitantes) por si só seria capaz de alavancar, numa fase inicial, o centro urbano. Seria importante criar novas centralidades e como a autarquia o assumiu esta teria de ser a principal responsável por criar estes novos pólos de atracção. Neste sentido, a possibilidade de criar uma Pousada de Juventude na actual estalagem de La-Salette aproveitando a infra-estrutura existente ou para captar o interesse de entidades como o Inatel para Oliveira de Azeméis.

Após uma análise cuidada às características do centro urbano e considerando a sua geografia ao nível da mobilidade, para além das ruas pedonais importava a implantação de ciclo-vias que ligassem o centro da cidade até ao Parque de La-Salette (uma aposta forte assumida pelo presidente da Câmara Municipal), Parque Molinológico (requalificado e aposta de reforço turístico como defendido por ambos os autarcas), e outras zonas naturais que necessitariam de apoios de outras medidas. Um destes apoios seria o sistema de transportas referido pelo autarca e nesse âmbito seria importante estimular a utilização do TUAZ (Transportes Urbanos de Azeméis), promovendo a criação de rotas turísticas pelos locais nobres para visita. A acompanhar estas situações era importantíssimo melhorar a qualidade dos passeios de algumas artérias da cidade que estão manifestamente degradados e com pisos inadequados para a circulação. Dos espaços analisados e, tendo Oliveira de Azeméis as características para criar um parque citadino à beira rio, seria tentador optar-se por tentar torná-lo realidade. Duas ou três situações que foram referidas durante a entrevista com PM, avizinham-se como possíveis,

no entanto, pela sua proximidade ao centro da cidade a localização mais favorável seria entre a zona da abelheira, a zona de passos e zona industrial. As vantagens desta localização seriam permitir a ligação deste espaço ao centro da cidade englobando este parque na estratégia de lojas âncora e das ciclo-vias. As acessibilidades a esta zona podiam ser feitas tanto pela parte Oeste do centro comercial novo, a cerca de um quilómetro, como da parte alta da cidade, cerca de dois quilómetros, pelo que a ciclo-via podia ter um âmbito abrangente de toda a cidade e permitir circular percorrendo sempre espaços novos sem repetir o trajecto. O referido reforço do TUAZ a estas áreas seria essencial e este deveria ser adaptado a permitir transportar bicicletas como já é feito nalguns países do norte da Europa. A abertura da autarquia a este tipo de medidas em paralelo com a aposta forte em circuitos turísticos ligados a turistas estrangeiros, como defendeu PM, obriga a autarquia a assumir uma faceta mais multifacetada no que respeita à oferta da sua capacidade turística no âmbito do laser.

- Promover a reabilitação dos espaços comerciais

Apesar de ser da responsabilidade dos proprietários a reabilitação dos seus espaços, a autarquia poderá dar a sua colaboração através de apoios a candidaturas dos comerciantes a programas de apoio comunitários ligados à reabilitação dos espaços comerciais de tipologia tradicional. Foi evidente no inquérito a vontade dos comerciantes em modernizar os seus espaços e a vontade expressa da autarquia em colaborar no que pudesse neste âmbito. Mais, apesar dos benefícios fiscais tidos como a principal ajuda considerada favorável pelos comerciantes (Gráficos 6.1, 6.2 e 6.3) o vereador PM defende que estas serão de tal maneira baixas que não seria com esta contribuição que poderiam custear essas obras. Realço o discurso de HL quando defende a mais-valia que representam as fachadas típicas das residências e lojas de algumas artérias, esta poderia ser outra vantagem na captação de vários tipos de turismo. Neste sentido também seria importante promover operações de cosmética em edifícios devolutos o que segundo a autarquia teria que ser alvo de estudo e a promover em parceria com os comerciantes.

- Promover acções de rua periódicas que tragam grandes afluências de público ao centro urbano.

Esta questão poderá explicar a falta de clientes no centro urbano de Oliveira de Azeméis. No descuro da entrevista com PM recordamos o que teria tido mais impacto ao longo dos últimos 30 anos na afluência de forasteiros a Oliveira de Azeméis.

Após a análise do Centro Comercial Rainha, os Cinemas Gemini, o Cine-Teatro Caracas já se considera difícil que devolvam ao centro da cidade as multidões que arrastaram em tempos, pela mudança que as novas vicissitudes da era moderna acarretaram. Já foi falado e está assumido pelos autarcas que o Parque de La-Salette terá um papel a desempenhar na atracção de turistas e poderá integrar iniciativas tais como desportos radicais (rapel, escalada, canoagem, pedestrianismo, etc.).

Há mais ou menos 14 anos surgiu uma iniciativa em Oliveira de Azeméis, através de um grupo de cidadãos do concelho, que arrastava multidões e para a qual não existiu a compreensão para perceber que seria uma excelente oportunidade para fidelizar centenas de forasteiros na cidade. As corridas de auto-crosse, promovidas por sucateiros da zona que todos os Sábados corriam num terreno numa zona alta da cidade e que trazia pessoas de concelhos tão longe como Lourosa e Albergaria-a-Velha e que já se começava a tornar um caso sério de sucesso em toda a região. Não sendo turismo, eram catalisadores de novos clientes para o comércio local. Esta situação, que PM não põe de lado, leva-o apenas a questionar logística necessária, que por incrível que pareça nunca mais os seus promotores conseguiram encontrar uma localidade que os recebesse entusiasticamente como Oliveira de Azeméis, se a autarquia arranjar um terreno o mais próximo possível do centro da cidade poderá utilizar este evento como uma alavanca para a atracção de pessoas em grande escala.

Outro aspecto referido por PM seria como explorar as infra-estruturas recentemente construídos e que representam um custo fixo da autarquia que importa rentabilizar, os complexos de piscinas e pavilhão municipal multiusos. Sendo estas infra-estruturas da sua responsabilidade directa, é já sua preocupação a sua rentabilização. As piscinas têm tentado promover algumas acções de índole nacional e será nesse sentido que deverão continuar. Em relação ao pavilhão multiusos, parece estar abaixo das suas potencialidades e as oportunidades estarão aí à espera de serem agarradas. Na actualidade desporto é muito mais de que Futebol e Basquetebol, e o conservadorismo nesta área não

permite potenciar esta infra-estrutura. Esse pavilhão já recebeu passagens de modelos, seria importante intensificar a sua periodicidade. Mais, este pavilhão reúne as condições ideais para acolher Danças de Salão, e na nossa cidade existem parceiros para promover a fusão de todas as sinergias para que isto seja tornado realidade. Neste âmbito, durante a entrevista, foi referida a possibilidade de alargar esta realização a outras actividades como a ginástica rítmica, patinagem, entre outras.

- Intensificar a formação e informação dos comerciantes em técnicas de modernização e inovação em espaços comerciais.

Este aspecto será um dos que tem sido mais cuidado e estará até num estágio mais avançados de entre todos que tento apontar neste projecto. Os comerciantes quando responderam ao questionário sobre este assunto manifestaram no gráfico 6.3 a sua percepção pela importância desta temática para o futuro dos seus negócios. Apenas me atrevo a lançar algumas ressalvas que se prendem com o facto de apesar da afluência a estas acções formativas, o resultado no terreno ser manifestamente pobre em relação às expectativas que poderíamos ter. Atrevia-me a sugerir que estes cursos englobassem obrigatoriamente uma vertente prática que abrangesse durante a frequência dos mesmos a realização das medidas sugeridas, isto pois uma das críticas constantes por parte de alguns comerciantes mais modernos será o facto de alguns fazerem os cursos e não transporem os conhecimentos adquiridos para os seus espaços comerciais. Como exemplo sugeria que a avaliação do curso de montras poderia ser remodelar a montra da própria loja e aliciar os comerciantes a pedir a apreciação dos seus clientes, não para funcionar como avaliação propriamente dita para a conclusão do curso, mas como um estímulo para a sua manutenção após o mesmo. Todos sabemos que a mudança é difícil mas se a encararmos como um desafio ou meta poderá tornar-se acutilante e estimulante.

- Promover a criação de uma parceria entre o futuro centro comercial e a zona pedonal

O novo centro é pelas evidências do questionário e das entrevistas o aspecto mais polémico deste estudo. Em relação à questão 5 do inquérito podemos observar no gráfico 5.1 que a grande maioria dos comerciantes é contra a implementação do novo centro

comercial. Os poucos que apoiaram a vinda deste basearam a sua opinião maioritariamente no sentido que este traria mais movimento à cidade (gráficos 5.2 e 5.3). Ao invés tanto o HL como PM vêem a vinda deste centro comercial como muito importante para salvar o comércio tradicional. No entanto defendem que a sua implementação deverá ser bastante cuidada e ter em conta as vicissitudes da crise actual. PM ressalva que se o Centro Comercial que está estudado para o centro da cidade não for concretizado numa lógica de apoio ao comércio tradicional pode acabar por ter um efeito perverso e indesejado. Como fazer isso poderá ser a questão que se coloca e com toda a razão de ser. Numa lógica de ligação entre zonas comerciais seria importante e é já visto pela autarquia a pedonização de mais duas artérias pelo menos, a rua velha de Santo António e a Avenida Dr. Albino dos Reis. A primeira poderá motivar a circulação dos transeuntes até à parte alta da cidade da cidade promovendo a circulação até essa zona também ela com bons índices de comércio tradicional. A segunda não seria mais do que a continuação da rua pedonal que termina logo no início desta avenida e que vai ligar o centro comercial às ruas pedonais que coabitam o centro urbano com o centro comercial. A estratégia não pode ficar completa sem um retoque fundamental, a captação de lojas âncora para o meio da zona de comércio tradicional.

A autarquia assume esta preocupação e o facto de ser proprietária de espaços nobres desocupados no centro urbano, já a levou a pensar a fixação de algumas marcas nesta área da cidade. Marcas como Fnac, McDonald's e Zara, há muito que são equacionadas por PM, as quais distribuídas estrategicamente ao longo destas artérias provocariam um fluxo de transeuntes que resultaria na completa transfiguração destas artérias. Na incapacidade de conseguir captar as lojas âncora, seria de aproveitar a vontade que os comerciantes demonstraram em se formar e inovar e lançar-lhes o desafio de criarem lojas baseadas no princípio que estas franchisados defendem. Conseguirmos fazer em Oliveira de Azeméis réplicas do que resulta ao nível do comércio global, por exemplo promovendo parcerias entre duas ou três lojas que juntas consigam impor o princípio de funcionamento duma Fnac ou Zara, ou promover uma Pizzaria ou Hamburgueria que consigam trabalhar nos moldes dos franchisados existentes no mercado. Para finalizar, é importante equacionar como será possível manter toda esta estrutura a funcionar em sintonia. É evidente que a estrutura actual da UAC e da AC não conseguiriam por si só arcar com todo o trabalho e responsabilidade que este plano de acção necessita. Também não me parece ideal criar outro grupo de trabalho ligado à

realização destes eventos, parece-me suficiente o reforço da UAC e da AC com um ou dois elementos dedicados em exclusividade a esta tarefa.

- Cruzamento de acções com mais procura com as menos frequentadas.

A dificuldade que algumas actividades têm em atrair pessoas são já conhecidas, como será o caso do stock-off, pelo que a promoção de actividades paralelas que se demonstrem eficazes em chamar a população a essas áreas seriam benéficas. A proposta discutida na entrevista que sugeria a dupla utilização do pavilhão municipal e das piscinas municipais poder-se-ia fomentar nos fins-de-semana do stock-off actividades com os alunos da piscina de forma a captar mais potenciais clientes para a feira. O marketing teria que funcionar entre as piscinas e o pavilhão para fomentar a deslocação das pessoas para a feira de stocks. Por exemplo a distribuição dos prémios da natação poderia ser efectuada no pavilhão municipal onde se encontra o stock-off.

9. Bibliografia

- Almeida, S., Marçal, R. e Kovalesski, J. (2004). *Metodologias para a avaliação de Desempenho Organizacional*. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis. Santa Catarina.
- Alves, P. (2007). *Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades*. 1.^a ed. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. Lisboa.
- Barreta, J. (2007). *Comércio e ordenamento urbano* - 1.^a ed. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. Lisboa.
- Bicho, L. (2006). *Modelo de Porter e análise swot*. Departamento de Engenharia Civil. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Castells, M., Borja, J. (1996). "As cidades como actores políticos.", *Publicação Novos Estudos Centro Brasileiro de Análise e Planeamento*, 45, São Paulo.
- Chavagneux, C. (2004). *Economie Politique Internationale*, Ediciones. La Découverte. Paris.
- Chico, F. (2007). *Boas práticas em Gestão de Centros Urbanos*. 1.^a ed. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. Lisboa.
- Fisher, T. (1996). *Gestão contemporânea: cidades, estratégias e organizações locais*. Editora Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.
- Fortin, M. (2000). *O processo de investigação: da concepção à realização*. 2.^a ed. Lusociência. Loures.
- Fundación Étnor. (2007). *Observatorio de ética y responsabilidad social de la Comunitat Valenciana*. ERSE'06. Valencia.
- Ghiglione, R., Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática*. 4.^a ed. Celta Editora. Oeiras.
- Gilpin, R. (1987). *The Political Economy of International Relations*. Princeton University Press. New Jersey
- Guell, J., Fernandez, M. (1997). *Planificación estratégica de ciudades*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona.
- Marzá, D. G., Ballester, R., Carmen, Gassent, M., Inmerso Marketing (2007). *Una aproximación ética al comercio valenciano*. Fundación Étnor. Valencia

- Pires, A. R. (1993). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Silabo. Lisboa.
- Polit, D. F., Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 3.^a ed. Artes Médicas. Porto Alegre.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*. 2.^a ed. Gradiva. Lisboa.
- Sanchez, F. (1999). "Políticas urbanas em renovação: uma leitura dos modelos emergentes." *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. Campinas. Número 1, Maio.
- Strange, S. (1994). *States and Markets*. 2.^a ed. Pinter Publishers. Londres.

Fonte internet

- “Como fazer uma análise SWOT da sua empresa”, retirado de:
http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,1005_39755-341097--View_429,00.html (Janeiro 2011)

11. Anexos

Questionário Comerciantes

1. Considera importante o alargamento de horário no comércio tradicional?

Sim_____ Não_____

Se respondeu sim coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) os que acha terem melhores resultados para o comércio.

- d) Alargar ao período nocturno
- e) Abrir o estabelecimento durante a hora de almoço
- f) Manter estabelecimento aberto ao fim-de-semana

Mais Importante		Menos Importante

2. Considera que as actividades desenvolvidas pela U.A.C. e pela Associação Comercial têm impacto positivo para o comércio tradicional?

Sim_____ Não_____

Se respondeu sim, coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) as que acha terem melhor impacto.

- e) Passagens de modelos
- f) Animação das ruas (feira de artesanato, dia do idoso, dia da criança)
- g) Stock-off
- h) Mercado à moda antiga

Mais importante			Menos Importante

3. Costuma aderir às actividades descritas na questão anterior?

Sim_____ Não_____

Se respondeu sim, coloque por ordem de adesão (da que adere com mais frequência à que menos adere) as medidas apresentadas.

e) Passagens de modelos

f) Animação das ruas (mercado à moda antiga, dia do idoso, dia da criança)

g) Stock-off

h) Mercado à moda antiga

Mais Eficaz			Menos Eficaz

4. Ordene em função de eficácia as seguintes medidas para atrair e fidelizar novos clientes.

(ordene da mais eficaz para a menos eficaz)

h) Modernizar o espaço comercial

i) Aderir a acções de formação que visem adquirir novas metodologias de venda

j) Criar o cartão do cliente do comércio tradicional com atractivos adicionais.

k) Mudar ou diversificar a oferta do estabelecimento

l) Promover festas e romarias

m) Promover acções ligadas ao desporto

n) Apoiar a acção social

Mais Eficaz						Menos Eficaz

5. Considera que um novo centro comercial na cidade seria benéfico para o comércio tradicional?

Sim_____ Não_____

Se respondeu sim, coloque por ordem de importância (da mais importante para a menos importante) as vantagens apresentadas.

- e) Traria mais movimento á cidade logo mais potenciais clientes.
- f) A sua localização ser no coração da cidade proporcionaria um fluxo contínuo de cidadãos ao centro da cidade.
- g) Poderia dar lugar a uma parceria entre a administração do centro comercial e os comerciantes de rua de forma a promover a circulação dos clientes entre ambos.
- h) Criaria uma dinâmica de centro comercial misto em que as artérias á volta do centro comercial poderiam ser pedonizadas, por forma a promover a circulação dos peões de e para o centro comercial.

Mais Eficaz			Menos Eficaz

6. Indique por ordem de importância que ajudas seriam mais importantes para os comerciantes:

- f) Benefícios fiscais
- g) Subvenções
- h) Agilização dos procedimentos burocráticos relacionados com o comércio.
- i) Mais formação e informação para os comerciantes
- j) Campanhas colectivas publicitárias

Mais Importante				Menos Importante

7. Ordene as seguintes medidas, da mais importante para a menos importante, que poderiam melhorar a situação do seu estabelecimento.

- e) Melhor gestão de stocks
- f) Estratégias de fidelização de clientes
- g) Melhor publicidade
- h) Inovação em relação aos outros comerciantes

Mais Importante			Menos Importante

8. Das seguintes questões classifique por favor cada uma com a seguinte escala de opinião: 4 - Totalmente de acordo; 3 - Concordo parcialmente; 2 – Discordo; 1 – Discordo totalmente.

1. Os comerciantes preocupam-se em prestar um serviço de qualidade quer ao nível do atendimento quer ao nível dos produtos que oferecem. ____
2. O Comércio tradicional oliveirense apresenta uma oferta especializada e que traz valor acrescentado aos seus clientes. ____
3. Existe um clima de cordialidade entre os comerciantes da mesma área. ____
4. Existe um clima de segurança nas ruas onde predomina o comércio relativamente às outras. ____
5. Os funcionários dos comércios existentes são na sua maioria de tipologia familiar. ____
6. Os comerciantes participam activamente nas actividades que promovem a zona em que estão implantados os seus negócios. ____
7. Os funcionários assalariados do comércio têm salários adequados e motivadores de bom desempenho. ____
8. Existe uma boa estabilidade de emprego no comércio tradicional local. ____
9. Os proprietários preocupam-se com o atendimento que os seus assalariados dão aos clientes. ____
10. As zonas de comércio estão, por hábito, limpas. ____
11. O comércio tenta adaptar os seus horários às necessidades da população. ____

Guião de Entrevista para Presidente da Câmara e Vereador

1. O passado recente mostra-nos que existe potencial em Oliveira de Azeméis para ser uma cidade com um comércio tradicional próspero. Tempos houve em que foi evidente um certo pioneirismo que nos ajudou nesse sucesso. Quem não se lembra do vigor da nossa cidade há vinte anos, onde os forasteiros procuravam o nosso Centro Comercial Rainha (agora obsoleto e vazio), os nossos Cinemas Gemini (encerrados actualmente), o Cineteatro Caracas e o Parque de La-Salette. Na altura fomos antecipadores na região ao conseguir lançar estes equipamentos, o que nos conferiu uma vantagem inicial importantíssima em relação aos concelhos limítrofes. Quais serão, na sua opinião, as principais razões para este declínio?
2. O novo Centro Comercial de que tanto se tem falado é considerado pela esmagadora maioria dos comerciantes como negativo para o comércio tradicional. Como avalia a autarquia a opinião dos comerciantes e que medidas pensa propor para lidar com esta resistência do comércio tradicional?
3. Está bem patente que o Comércio tradicional não sobrevive só com o consumo feito pelos oliveirenses que o procuram e que a solução de muitos dos problemas deste sector de actividade passaria pela captação de clientes dos concelhos limítrofes. Neste sentido a Câmara Municipal tem previstas estratégias para promover a vinda de forasteiros ao nosso concelho e fidelizá-los?
4. Sabendo-se que a autarquia é proprietária de espaços desocupados e com boas condições para a actividade comercial no centro urbano. Partindo deste pressuposto, como encararia a autarquia a possibilidade de promover a vinda de lojas âncora para o centro da cidade e que argumentos pensa ter para as convencer?
5. A possibilidade de articular o novo Centro Comercial com lojas âncora espalhadas entre o comércio tradicional numa lógica de centro comercial misto parece-lhe um rumo viável e favorável para todas as partes envolvidas?

6. Em alternativa a um novo centro comercial, estão pensadas estratégias a curto prazo com alternativas para salvaguardar o futuro do comércio em Oliveira de Azeméis?
7. Que medidas a autarquia admite poder vir a criar no sentido de apoiar os comerciantes que pretendam modernizar os seus espaços comerciais para os tornar mais atractivos, logo mais competitivos?
8. Considera que existe uma responsabilidade partilhada por esta situação, fruto da inadaptação da autarquia e comerciantes às novas solicitações das sociedades de consumo modernas, ou poderá ser esta uma questão mais da responsabilidade dos comerciantes?
9. Uma das situações que mais agradaram aos comerciantes nas propostas que analisaram, por forma a relançar os seus espaços comerciais, foi a redução dos valores das taxas e licenças por parte da autarquia. Considera possível a aplicação desta medida, não apenas em diminuição do valor das taxas mas como incentivo ao reinvestimento do valor reduzido nas taxas em beneficiação dos espaços comerciais?
10. Tendo a autarquia um gabinete vocacionado ao apoio aos comerciantes, como explica que uma das preocupações destacadas pelos comerciantes seja a falta de agilidade de processos burocráticos para a abertura de novos espaços comerciais? Que medidas poderiam ser tomadas para alterar esta situação?
11. Surgiu, no decurso da realização desta pesquisa, a clara ideia que o triângulo à volta do comércio tradicional, comerciantes, associação comercial e UAC, não tem a articulação necessária. Como explica que estes três actores, apesar de terem o mesmo objectivo, não consigam articular-se e trabalhar em sintonia? Não será esta situação, uma das prioridades, tendo em vista a resolução dos problemas do comércio tradicional? Que contributos a autarquia pensa poder dar para promover a unificação destes intervenientes?